



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES

ITALO SIMPLICIO DE FREITAS PAIVA

**ENTRE A MODERNIDADE E A ECONOMICIDADE: UMA PROPOSTA  
DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO  
ELETRÔNICO NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA  
2019

ITALO SIMPLICIO DE FREITAS PAIVA

**ENTRE A MODERNIDADE E A ECONOMICIDADE: UMA PROPOSTA DE  
IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO ELETRÔNICO NA PRÓ-  
REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre.

**Orientadora:** Profa. Dra. Emília Maria da Trindade Prestes.

JOÃO PESSOA  
2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

P149e Paiva, Italo Simplicio de Freitas.

Entre a modernidade e a economicidade: uma proposta de implementação do processo administrativo eletrônico na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba / Italo Simplicio de Freitas Paiva. - João Pessoa, 2019.

139 f.

Orientação: Emilia Maria da Trindade Prestes.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE-CCSA.

1. Governança de TI. 2. Gestão de Processos. 3. Processo Administrativo Eletrônico. 4. PRA. I. Prestes, Emilia Maria da Trindade. II. Título.

UFPB/BC

**ITALO SIMPLICIO DE FREITAS PAIVA**

**ENTRE A MODERNIDADE E A ECONOMICIDADE: uma proposta de  
implementação do processo administrativo eletrônico na PRA/UFPB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes como requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Data da defesa: 17/06/2019

**BANCA EXAMINADORA**



**Profª Dr.ª Emilia Maria da Trindade Prestes**  
**Orientadora – UFPB/MPGOA**



**Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo**  
**Examinador Interno – UFPB/MPGOA**



**Profª. Dr.ª Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra**  
**Examinadora Externa – UFPB/MPPGAV**

**João Pessoa**

**2019**

*Aos meus Pais,  
Maria de Lourdes Simplicio de Freitas  
e José do Santos Paiva (in memoriam)  
Aos meus Avós,  
João Simplício de Freitas (in memoriam)  
Vitória Mendes da Silva (in memoriam)  
Teresinha Penha dos Santos  
À minha Madrinha,  
Maria Luzia dos Santos (in memoriam)*

*“Combati o bom combate, terminei a corrida,  
guardei a fé”.*

*2 Timóteo 4:7*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, pelo seu amor, por ser o alicerce que me sustenta todos os dias, por me fazer vivenciar situações de tanto aprendizado, e por me conceder a graça da conclusão de mais este ciclo.

A minha mãe, Maria de Lourdes, por tudo. Por toda a compreensão, todo o amor, orações e joelhos dobrados.

A minha orientadora, Emília Prestes, por me conduzir ao longo do amadurecimento desta dissertação. Pela compreensão, palavras de ânimo e até pelas broncas dadas quando necessário. Sem dúvida, levarei suas recomendações e amizade para a vida.

Ao Professor Aluísio Souto, Pró-Reitor de Administração, por ter sido um dos primeiros incentivadores da ideia de realizar um mestrado. Agradeço ainda por toda confiança e apoio dado ao longo desses quase três anos que trabalhamos juntos e por aceitar ser meu avaliador.

Aos colegas da Secretaria Executiva da PRA, em especial Nathália, Daniel e Laediany, que tem enorme parcela na conclusão deste projeto, pela amizade, compreensão e parceria de sempre. Trabalhar com vocês foi e é um privilégio.

Ao Professor Severino Gonzaga Neto, Pró-Reitor Adjunto de Administração, e a todos os servidores, estagiários e terceirizados que colaboram com a Pró-Reitoria de Administração.

Aos colegas da Turma 08, a melhor turma de todos os tempos, por tantas aventuras, risos e momentos de aprendizagem ao longo desses dois anos.

Aos docentes do Programa de Pós-graduação nas Organizações Aprendentes pelos ensinamentos e conhecimentos de suas vastas experiências acadêmicas transmitidos.

Aos Professores Wagner Junqueira de Araújo e Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra, que aceitaram participar da minha banca e contribuir com meu trabalho como avaliadores.

Aos funcionários da área administrativa do PPGOA por sua presteza e prontidão em dar suporte aos alunos.

Aos diversos amigos, pelas palavras de ânimo e pela confiança de sempre.

A todos aqueles que não foram aqui mencionados, mas fazem parte da minha vida. A todos vocês, muito obrigado.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar como a implementação do processo administrativo eletrônico na UFPB vem alterando as rotinas administrativas da Pró-Reitoria de Administração. Com o estabelecimento de um marco legal e a exigência da sociedade e dos órgãos de controle, o processo administrativo eletrônico se consolida como importante ferramenta de gestão alinhado à governança das organizações públicas brasileiras ao reconfigurar a maneira que os processos administrativos são realizados. Como fundamentação do trabalho, realizou-se um levantamento da situação das publicações na área em estudo ao longo dos últimos três anos, bem como discussão teórica sobre a Administração pública, as diferentes modalidades de governança no serviço público e gerenciamento de processos. Metodologicamente, o trabalho possui natureza qualitativa com a utilização de fontes documentais, como normativas referentes ao processo eletrônico, publicações que descrevem aspectos acerca da implementação em outros órgãos, e a utilização do BPMN para mapear as formas de criação de processos administrativos antes e após da implementação do processo eletrônico. Utilizou-se também notícias e documentos internos, a fim de descrever a situação do processo administrativo eletrônico e analisar evidências quanto a variação de produtividade nos primeiros meses de implementação, utilizando os indicadores de protocolo da Pró-Reitoria de Administração. Ainda que o processo de implementação esteja em seu início, a instituição dá sinais de que a implementação de mudanças vem sendo gradualmente assimilada, necessitando de ajustes com relação aos procedimentos adotados e ao desempenho do SIPAC. Os dados de protocolo, mesmo que preliminares, apresentam evidências de aumento de produtividade nas atividades da Pró-Reitoria de Administração.

**Palavras-chave:** Governança de TI. Gestão de Processos. Processo Administrativo Eletrônico. PRA.



## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze how the implementation of the electronic administrative process in the UFPB during the first months has been changing the administrative routines of the Administrative Pro-Rectorate. With the establishment of a legal framework and the requirement of society and control agency, the electronic administrative process is consolidated as an important management tool aligned to the governance of Brazilian public organizations, by reconfiguring the way administrative processes are carried out. As background of the work, a survey of the publications situation in the area of the study was carried out over the last three years, as well as theoretical discussion on Public Administration, the different modalities of governance in the public service and process management. Methodologically, the work has a qualitative nature with the use of documentary sources, such as regulations referring to the electronic process, publications describing aspects about the implementation in other organs, and the use of BPMN to map the forms of creation of administrative processes before and after implementation of the electronic process. Internal news and documents were also used to describe the situation of the electronic administrative process and to analyze evidence regarding the variation of productivity in the first months of implementation, using the Pro-Rectorate's Administration protocol indicators. Although the implementation process is in its infancy, the institution gives signs that the implementation of changes has been gradually assimilated, necessitating adjustments in relation to the procedures adopted and to the performance of the SIPAC. The protocol data, even if preliminary, present evidence of increased productivity in the activities of the Pro-Rectorate of Administration.

**Keywords:** IT Governance. Processes management. Electronic Administrative Process. PRA.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> - Mensagem de atualização do sistema SIGAA.....                                                          | 29 |
| <b>Figura 2</b> - Organograma da Pró-Reitoria de Administração .....                                                     | 34 |
| <b>Figura 3</b> - Diagrama de inter-relacionamento dos sistemas e suas funcionalidades .....                             | 71 |
| <b>Figura 4</b> - Módulos do sistema e alguns relacionamentos com os sistemas estruturantes .....                        | 72 |
| <b>Figura 5</b> - Mesa Virtual .....                                                                                     | 75 |
| <b>Figura 6</b> - Macroprocesso de solicitação de auxílio-funeral .....                                                  | 83 |
| <b>Figura 7</b> - Mapeamento do processo de formação dos autos antes da implementação do processo eletrônico .....       | 87 |
| <b>Figura 8</b> - Mapeamento do processo de formação dos autos após início da implementação do processo eletrônico ..... | 92 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> - Publicações em revistas e eventos relacionados ao tema nos últimos três anos... | 44 |
| <b>Quadro 2</b> - Dissertações relacionadas com o tema processo eletrônico.....                   | 46 |
| <b>Quadro 3</b> - Benefícios do BPM .....                                                         | 60 |
| <b>Quadro 4</b> - Interações entre Governança e Gestão .....                                      | 79 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Gráfico 1</b> - Destinos de Processos enviados pela PRA após a implementação .....  | 98  |
| <b>Gráfico 2</b> - Origem de processo enviados para a PRA após a implementação.....    | 99  |
| <b>Gráfico 3</b> - Movimentação de Processos na PRA em 2018.....                       | 100 |
| <b>Gráfico 4</b> - Movimentação de Processos no primeiro bimestre de 2019.....         | 101 |
| <b>Gráfico 5</b> - Movimentações de processo em março 2018 e 2019.....                 | 102 |
| <b>Gráfico 6</b> - Movimentações de processos em abril de 2018 e 2019 .....            | 103 |
| <b>Gráfico 7</b> - Movimentações de processos nos meses de março e abril de 2019 ..... | 103 |

## LISTA DE SIGLAS

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| ACE     | Arquivo Central                                                              |
| BPM     | Business Process Model                                                       |
| BPMN    | Business Process Model and Notation                                          |
| COBIT - | Control Objectives for Information and related Technology                    |
| Conarq  | Conselho Nacional de Arquivos                                                |
| DPI     | <i>Dots Per Inch</i>                                                         |
| EC      | Emenda Constitucional                                                        |
| EnANPAD | Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração |
| ENAP    | Escola Nacional de Administração Pública                                     |
| FGV     | Fundação Getúlio Vargas                                                      |
| IFES    | Instituições Federais de Ensino Superior                                     |
| LAI     | Lei de Acesso à Informação                                                   |
| LOA     | Lei Orçamentária Anual                                                       |
| MPOG    | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão                               |
| NPM     | <i>New Public Management</i>                                                 |
| PAD     | Processo Administrativo Digital                                              |
| PAE     | Processo Administrativo Eletrônico                                           |
| PDF     | <i>Portable Document Format</i>                                              |
| PDI     | Plano de Desenvolvimento Institucional                                       |
| PEN     | Processo Eletrônico Nacional                                                 |
| PJe     | Processo Judicial Eletrônico                                                 |
| PRA     | Pró-Reitoria de Administração                                                |
| PRAC    | Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários                             |
| PRAPE   | Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante                          |
| PRG     | Pró-Reitoria de Graduação                                                    |
| PROPESQ | Pró-Reitoria de Pesquisa                                                     |
| PROPLAN | Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento                               |
| PRPG    | Pró-Reitoria de Pós-Graduação                                                |
| RAP     | Revista de Administração Pública                                             |
| SEI     | Sistema Eletrônico de Informações                                            |

|       |                                                                      |
|-------|----------------------------------------------------------------------|
| SI    | Sistema de Informação                                                |
| SIAFI | Sistema Integrado de Administração Financeira                        |
| SIG   | Sistema Integrado de Gestão                                          |
| SIGAA | Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas                 |
| SIPAC | Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos |
| STI   | Superintendência de Tecnologia da Informação                         |
| TCU   | Tribunal de Contas da União                                          |
| TI    | Tecnologia da informação                                             |
| TIC   | Tecnologia da informação e comunicação                               |
| TRF   | Tribunal Regional Federal                                            |
| UFBA  | Universidade Federal da Bahia                                        |
| UFPB  | Universidade Federal da Paraíba                                      |
| UFRN  | Universidade Federal do Rio Grande do Norte                          |
| UnB   | Universidade de Brasília                                             |

## SUMÁRIO

|              |                                                                                |           |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                        | <b>15</b> |
| <b>1.1</b>   | <b>Apresentação do Tema .....</b>                                              | <b>15</b> |
| <b>1.2</b>   | <b>Justificativa.....</b>                                                      | <b>20</b> |
| <b>1.3</b>   | <b>Contextualização do problema.....</b>                                       | <b>27</b> |
| <b>2</b>     | <b>OBJETIVOS.....</b>                                                          | <b>32</b> |
| <b>2.1</b>   | <b>Objetivo Geral .....</b>                                                    | <b>32</b> |
| <b>2.2</b>   | <b>Objetivos Específicos .....</b>                                             | <b>32</b> |
| <b>3</b>     | <b>A PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA.....</b> | <b>33</b> |
| <b>4</b>     | <b>METODOLOGIA .....</b>                                                       | <b>38</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>Tipo de pesquisa .....</b>                                                  | <b>39</b> |
| <b>4.2</b>   | <b>Delineamento da Pesquisa .....</b>                                          | <b>40</b> |
| <b>5</b>     | <b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>                                             | <b>44</b> |
| <b>5.1</b>   | <b>Situação da temática na literatura da área.....</b>                         | <b>44</b> |
| <b>5.2</b>   | <b>Administração Pública.....</b>                                              | <b>47</b> |
| <b>5.3</b>   | <b>Governança.....</b>                                                         | <b>49</b> |
| <b>5.3.1</b> | <b>Governança Pública .....</b>                                                | <b>50</b> |
| <b>5.3.2</b> | <b>Governança corporativa na Administração Pública .....</b>                   | <b>52</b> |
| <b>5.3.3</b> | <b>Práticas de governança no serviço público .....</b>                         | <b>55</b> |
| <b>5.4</b>   | <b>Gestão de Processos.....</b>                                                | <b>58</b> |
| <b>6</b>     | <b>ASPECTOS LEGAIS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO ELETRÔNICO ...</b>               | <b>62</b> |
| <b>6.1</b>   | <b>Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. ....</b>                            | <b>62</b> |
| <b>6.2</b>   | <b>Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. ....</b>                         | <b>63</b> |
| <b>6.3</b>   | <b>Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018. ....</b>                            | <b>64</b> |
| <b>6.4</b>   | <b>Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. ....</b>                          | <b>65</b> |
| <b>6.5</b>   | <b>Portaria Interministerial nº 1.677 de 07 de outubro de 2015. ....</b>       | <b>66</b> |
| <b>7</b>     | <b>PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL .....</b>                                      | <b>67</b> |
| <b>7.1</b>   | <b>Processo Administrativo Eletrônico .....</b>                                | <b>67</b> |
| <b>7.2</b>   | <b>Sobre o SIPAC.....</b>                                                      | <b>70</b> |
| <b>8</b>     | <b>GOVERNANÇA DE TI.....</b>                                                   | <b>76</b> |
| <b>9</b>     | <b>MAPEAMENTO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS DE PROCESSOS .....</b>               | <b>82</b> |
| <b>9.1</b>   | <b>Fluxo do Processo atual .....</b>                                           | <b>82</b> |
| <b>9.2</b>   | <b>Fluxo proposto para a autuação no processo eletrônico.....</b>              | <b>88</b> |

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>9.3 Melhorias do novo fluxo .....</b>                                | <b>88</b>  |
| <b>10 SITUAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO NA INSTITUIÇÃO .....</b>          | <b>93</b>  |
| <b>11 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE DA PRA.....</b>                      | <b>98</b>  |
| <b>12 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                    | <b>106</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                 | <b>109</b> |
| <b>ANEXO A – Memorando Circular nº 26-2019 - PRA.....</b>               | <b>117</b> |
| <b>ANEXO B – Memorando Circular nº 74/2019 - PRA .....</b>              | <b>119</b> |
| <b>ANEXO C – Portaria nº 306/2018.....</b>                              | <b>121</b> |
| <b>ANEXO D – Relatório de Movimentações da unidade PRA em 2018.....</b> | <b>122</b> |
| <b>ANEXO E – Relatório de Movimentações em janeiro de 2019 .....</b>    | <b>124</b> |
| <b>ANEXO F – Relatório de movimentações em fevereiro de 2019 .....</b>  | <b>126</b> |
| <b>ANEXO G – Relatório de movimentações em março 2018 .....</b>         | <b>127</b> |
| <b>ANEXO H – Relatório de movimentações em março de 2019 .....</b>      | <b>129</b> |
| <b>ANEXO I – Relatório de movimentações em abril de 2018 .....</b>      | <b>131</b> |
| <b>ANEXO J – Relatório de movimentações em abril de 2019 .....</b>      | <b>133</b> |
| <b>ANEXO K - Relatório de processos movimentados na PRA .....</b>       | <b>135</b> |



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação do Tema

Nas últimas décadas, as sociedades ao redor do mundo passaram por um período de mudanças consideráveis em virtude de alterações na dinâmica da configuração social ocasionadas pelo intercâmbio cultural, difusão do conhecimento e pela intensificação dos fluxos de informação, fenômenos esses atribuídos ao processo de globalização e ao advento e massificação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

É sabido como o conjunto de tais fenômenos propiciou mudanças na vida cotidiana das pessoas e no *modus operandi* das organizações sociais e institucionais. Como regentes dessa nova ordem, os fluxos de informação aceleram as atividades econômica e política, assim como impulsionam as organizações na adesão a novas formas gerenciais independentemente da sua área de atuação.

De tal modo, as organizações buscam se adequar a essa nova realidade ao modificar sua cultura e métodos de gestão, incorporando a utilização de novos meios tecnológicos disponíveis as suas rotinas de trabalho, sob pena de, não o fazendo, terem sua sobrevivência seriamente ameaçada quaisquer que sejam seus ramos de atuação e porte, uma vez que tais mudanças são imperativas para atuar na nova caracterização social.

Dentre essas organizações que são influenciadas pela nova configuração da sociedade, encontram-se as organizações públicas que, em virtude das novas demandas e exigência de alterações na cultura organizacional, são exigidas a assumir uma postura mais efetiva nas suas ações por parte dos governos e de toda a administração pública.

Uma dessas demandas propiciadas pelos novos tempos diz respeito à transparência e acesso à informação sobre os atos dos agentes no exercício da função pública. Como comentam Pinho e Raupp (2015), a influência dos meios tecnológicos e digitais na configuração da sociedade atual fez com que a participação social nas questões do governo alcançasse um nível sem precedentes.

Os anseios sociais e o aumento das cobranças por transparência e acesso à informação, denominado de *accountability*, que são também requisitadas em outras sociedades, somam-se aos históricos problemas de corrupção no caso do Brasil.

Na realidade brasileira, a gestão da coisa pública é permeada por traços patrimonialistas, com a utilização de critérios políticos aliados à concessão de privilégios (CAMPELO, 2010; RAUSCH, SOARES, 2010). Cabe destacar que, apesar da evolução dos

momentos da administração pública, permanecem traços patrimonialistas que põem em risco a moralidade e isonomia, assim como a realização de tarefas de maneira eficiente e equitativa, prerrogativas e deveres da função pública.

Além do risco moral, há ainda questões correlatas à eficiência, eficácia e efetividade no que é próprio daquilo que é público, presentes nas rotinas e procedimentos morosos, com excesso de formalidades. Vale dizer que as características de formalidade e padronização, herdadas do momento histórico no qual se praticava a administração burocrática, tornaram a administração pública brasileira rígida em contraponto ao que as demandas atuais exigem.

Quanto aos conceitos acima citados, Maximiano (2011) esclarece que a Eficiência denota a realização de atividades ou tarefas da maneira correta, com o mínimo de esforço e o melhor aproveitamento dos recursos e a menor quantidade possível destes. O autor ainda assevera que eficaz é a organização que atinge seus objetivos. Assim, eficiência e eficácia estão relacionadas com a racionalização dos meios disponíveis com o objetivo de atingir os fins almejados de forma que torne a relação esforço x resultado viável. Já efetividade, é definida como a capacidade de coordenar recursos alcançando resultados e assegurando manutenção no ambiente (OLIVEIRA, 2007).

Apesar da identificação dos ganhos trazidos pela administração burocrática, caracterizada pela formalidade e padronização de procedimentos, quando traçado um paralelo com o momento patrimonialista e comparando-se aos dias atuais, a burocratização mostra-se inadequada para o bom atendimento das atuais demandas da sociedade devido as suas disfunções.

Dessa incompatibilidade entre os princípios burocráticos com os conceitos de uma administração pública cada vez mais gerencial, surgiram iniciativas recentes por parte do governo federal como a instituição de uma Estratégia de Governança Digital, a qual define objetivos estratégicos, metas e indicadores da Política de Governança Digital (BRASIL, 2016b) voltados para a simplificação e agilização na prestação dos serviços públicos.

A necessidade de melhorar o desempenho da coisa pública no Brasil, além de histórica, é urgente. A velocidade das mudanças na configuração social, impulsionadas pelos avanços tecnológicos e fluxos de informação, combinados com falta de mobilização efetiva dos governos na agenda da modernização da administração pública criou um abismo entre aquilo que a sociedade demanda e aquilo que a administração consegue atender nas atuais condições.

A permanência dos problemas gerenciais na coisa pública tornou-se uma marca cultural, fazendo com que o serviço público, no senso comum, seja associado a uma acepção

negativa de burocracia, traduzida na ideia de morosidade, pouca eficiência e processos de trabalho rígidos, ainda que, teoricamente, o momento da administração burocrática reste superado.

E assim, diante da conjuntura social em que o cidadão possui cada vez mais mecanismos de participação na coisa pública, emerge a exigência de se reformular a relação existente entre a administração pública e o cidadão, com vistas a desconstruir as tensões criadas por uma relação quase litigiosa. Nesse sentido, Matias-Pereira (2014, p. 273) comenta sobre tal fenômeno destacando que

as alterações nas relações entre a Administração Pública e seus usuários são decorrentes, em geral, da crise gerada pelo atendimento deficiente ao cidadão. Os usuários de serviços públicos, além de mostrarem um nível elevado de insatisfação com a qualidade do atendimento, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade. Assim, a prestação de serviços tornou-se um fator bastante crítico para a Administração Pública na quase totalidade dos países no mundo. As razões para a crescente insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento. Nesse contexto, a ausência de conhecimento e a resistência à adoção das ferramentas necessárias para a melhoria do atendimento contribuem para dificultar qualquer mudança significativa nessa área.

Para sanar problemas com insatisfação e atendimento, uma das alternativas possíveis é a reestruturação dos processos de trabalho, de modo que a implementação da proposta de uma nova forma de trabalho com fluxo baseado na utilização de tecnologias emergentes e práticas inovativas torne os processos mais eficientes tanto da perspectiva institucional, ao diminuir custos, quanto do usuário, ao melhorar a qualidade percebida.

Santos e Silva (2014, p. 52), comprovando a necessidade de melhorar a utilização de recursos públicos através de novas práticas de governança, sobretudo em um panorama de crise econômica e escassez de recursos, expõem que “o Brasil é um país que possui uma das mais elevadas cargas tributárias do mundo, em contrapartida os investimentos para benefício da sociedade são escassos”.

A fundamentação de uma estrutura de governança aumenta os meios de participação e constituição conjunta de ideias para que ocorra melhoria de procedimentos e serviços alinhados aos princípios da transparência e prestação de contas baseados no governo digital (BRASIL, 2016b).

Paralelamente, a Administração Pública brasileira atravessa um momento de dificuldade financeira em virtude da conjuntura dos últimos anos marcada pela instabilidade econômica e política, diminuindo-se os níveis de confiança e credibilidade percebidos pelos

investidores no aporte de capital a economia, ratificados pelo ceticismo dos brasileiros em relação à classe política e ao Estado.

Nesse contexto, a retração no cenário econômico trouxe impactos ao orçamento do Estado, exigindo do governo federal algumas medidas políticas em relação às contas públicas. A diminuição da arrecadação, consequentemente, teve efeitos em toda a administração pública, o que naturalmente ocasiona impactos na prestação dos serviços públicos.

Dentre as políticas instituídas pelo governo federal como tentativa de minimizar o problema fiscal dos últimos anos, têm-se medidas de corte aos gastos públicos e a instituição de um novo regime fiscal no Brasil, através da Proposta de Emenda Constitucional (EC) nº 55/2016, convertida e promulgada como Emenda Constitucional nº 95/2016, que congela os gastos públicos por 20 anos (BRASIL, 2016a). Esse é um fator que tende a dificultar a implantação de novos processos relacionados com a modernização das estruturas das instituições e da sua organização burocrática, uma vez que para isso é imperativo a realização de investimentos a curto e médio prazo.

Um fator alarmante no aspecto social é destacado pela perspectiva de Rocha e Macário (2017, p. 449) ao ressaltarem que “o novo regime fiscal preconizado atende fundamentalmente à exigência de adimplência do pagamento dos juros e da rolagem da dívida pública em detrimento dos interesses das amplas maiorias da população e da classe trabalhadora”. Observa-se, entretanto, que uma vez que a finalidade do Estado é a tutela de direitos e atendimentos de necessidades dos cidadãos indistintamente, políticas que contrariem tal princípio são questionáveis do ponto de vista da sua legitimidade.

Em meio à discussão das prioridades orçamentárias do governo, as universidades públicas federais, enquanto prestadoras de serviços públicos com notório papel social de formação e profissionalização, vêm sendo atingidas pelo contingenciamento de gastos públicos instituído pelo governo federal, prática que foi legitimada no ordenamento jurídico pela promulgação da Emenda Constitucional nº 95/2016, que limita os gastos públicos pelo horizonte temporal de 20 anos.

Nesse cenário de austeridade econômica, além do problema histórico de pouca efetividade na reversão, os recursos destinados a beneficiar a sociedade, relacionados à oferta de serviços através das instituições públicas, sofreram impactos com os cortes de orçamento para o gerenciamento de suas atividades básicas.

Impulsionadas por essas dificuldades, tem surgido iniciativas de governo com vistas a maior racionalização do uso dos recursos, perseguindo eficiência na atuação do Estado através de ações efetivas e coordenadas de governo (BRASIL, 2017).

Para atenuar essa defasagem estrutural, de custo benefício questionável, as instituições vêm buscando utilizar as ferramentas de Tecnologias de Informação e Comunicação com a intenção de obter melhorias de desempenho na gestão dos seus processos, na oferta e qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão (ARAUJO; REINHARD; CUNHA, 2018), dentro dos seus recursos e limites disponíveis.

É nesse contexto de recessão econômica e da consequente escassez de recursos que as instituições tratam de buscar mecanismos de gestão para otimizar sua eficiência, como o estabelecimento de práticas de boa governança e, evidentemente, com a inclusão e auxílio das práticas gerenciais. Para tanto, se propõem a introduzir melhorias e mudanças das suas rotinas administrativas apoiadas pelas TICs.

A incorporação de novas práticas de gestão na coisa pública implica em procedimentos mais estruturados, flexíveis e eficientes, capazes de atender às demandas institucionais e externas com celeridade e efetividade, e aos anseios da sociedade por serviços públicos de qualidade. Tal busca constitui-se um dos grandes desafios da gestão universitária e das organizações públicas como um todo na atualidade. Entretanto, romper com paradigmas culturais tradicionais aliados à falta de recursos não é tarefa fácil.

Assim, estudar alternativas de governança pública, aqui considerada como a capacidade do Estado de materializar políticas públicas através de serviços públicos de qualidade em um contexto de austeridade financeira e de implementar novas práticas de gerenciamento, torna-se de grande relevância, uma vez que se constitui um caminho para entender as dificuldades institucionais trazidas pela crise cultural, econômica e institucional do Estado e reverter o cenário através de práticas mais eficientes de gestão. Para tanto, um maior conhecimento sobre esse assunto possibilita fornecer às instituições informações e ferramentas sobre um *modus operandi* mais eficiente e orçamentariamente equilibrado, na medida em que passa a produzir melhores resultados utilizando menos recursos.

Esses procedimentos inseridos na noção de eficiência gerencial possibilitam às organizações públicas ganhos de efetividade na execução de políticas públicas, pois se consegue, com o mesmo volume de recursos públicos, o atendimento a um número maior de administrados e com mais qualidade, em que pese as já mencionadas dificuldades institucionais que a conjuntura econômico-política apresenta.

Entre as novas práticas de gerenciamento que convergem com a ideia de maior eficiência através da utilização de meios tecnológicos disponíveis, está a implementação do processo administrativo digital ou eletrônico, ou seja, a adoção de processos administrativos

virtuais, eliminando a utilização de papel em troca da utilização de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para a tramitação dos processos administrativos.

Cabe ressaltar que o processo administrativo é o instrumento que a administração pública utiliza para a materialização dos seus atos administrativos e formalização dos processos de trabalho. Torná-lo eletrônico constitui uma indispensabilidade interna e externa da gestão de organizações públicas.

A interna justifica-se, uma vez que a administração possui uma necessidade acumulada de reduzir custos e otimizar suas rotinas de trabalho, algo que teve sua importância e urgência acentuada pelo momento de austeridade financeira.

Quanto à externa, deve-se à cobrança da sociedade por ações e procedimentos mais transparentes, que favoreçam o acesso à informação e o acompanhamento dos atos da administração pelos cidadãos, com a disponibilidade de informações de interesse público em tempo real, proporcionando melhores meios de controle e a efetiva reversão dos impostos pagos em serviços públicos de qualidade e mais coerentes com a realidade social que se apresenta.

No caso da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a estrutura administrativa, que é responsável pelas atividades-meio da instituição, necessita de aprimoramentos para dar adequado suporte para a atividade-fim, que é representada pelo tripé ensino, pesquisa e extensão. Nesse quadro em que se discute a importância da implementação de processo administrativo eletrônico e seus benefícios se insere a problemática de investigação.

## **1.2 Justificativa**

Uma rotina comumente enfrentada pelos usuários quando necessitam tratar com as organizações públicas acerca de processos nos quais tenham parte, é o tempo gasto na tramitação dos processos administrativos. As exigências legais fazem com que seu encaminhamento dependa de uma quantidade enorme de documentos e volume de papel, seja do demandante ou da instituição. O esquecimento do usuário de um dos documentos do rol aumenta as chances de não-atendimento, dada a inflexibilidade das rotinas, tornando as relações com o serviço público um foco de tensão na vida cotidiana.

Com dois anos em atuação na Secretaria Executiva da Pró-Reitoria de Administração (PRA), pode-se entender na prática alguns dos motivos que levam à necessidade do volume de documentos exigidos pelas organizações públicas de maneira geral. Atuando profissionalmente, pode-se ter contato direto com a problemática e assim conhecer como

funcionam os processos administrativos e, conseqüentemente, ter o entendimento que estes possuem como necessidade as formalidades disciplinadas em lei.

No exercício da função de Secretário da Pró-Reitoria, não eram raros os problemas com processos administrativos. Além disso a implementação do processo eletrônico recente motivou a realização desse estudo, a fim de conhecer aspectos técnicos e a experiência de outros órgãos, de modo a trazer o conhecimento científico à prática empírica na Pró-Reitoria de Administração.

Em razão de a atuação do Estado depender de estrita obediência ao princípio da legalidade, da adequada instrução processual e, ao mesmo tempo, atender as normas da legislação, o processo administrativo se obriga a seguir seu curso com o máximo de eficiência, já que a sua completude vai depender do atendimento desses requisitos.

No âmbito legal, da Administração Pública Federal, os processos administrativos são normatizados pela lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999, que estabelece princípios a serem seguidos pela administração pública, dentre os quais a legalidade, razoabilidade, interesse público e eficiência, bem como diretrizes gerais sobre os processos administrativos.

Carvalho Filho (2013, p. 3) define processo como “o instrumento de maior ou menor formalismo, constituído de atos, fatos e atividades e gerador de vínculos entre as pessoas envolvidas, com vistas a alcançar determinado objetivo”. Entretanto, apesar do conceito jurídico, na gestão há um conceito diferente, mas complementar, de processo.

Para Davenport (1994, p. 7), “processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação”. Se o direito aponta requisitos formais para o processo administrativo, a gestão aponta critérios técnicos para seu bom andamento.

A noção de processo na administração está associada diretamente ao grau de eficiência, de fazer o máximo possível com os meios disponíveis. Não por acaso a eficiência é um dos princípios regentes da administração pública e um dos princípios dos processos administrativos.

Cabe destacar que apesar da similaridade entre as diferentes noções de processo, cada área do conhecimento possui suas concepções do que seria um processo satisfatório. A gestão concebe como adequado aquele que possui eficiência, em contrapartida, a noção no direito se configura como o atendimento dos requisitos formais. Nas duas situações, o ponto comum entre ambas é concebê-lo como um meio administrativo para o atingimento de um fim, que neste caso é público.

Contemporaneamente, tal noção de eficiência está intrinsecamente relacionada com a utilização de sistemas e a integração dos processos administrativos com a área de TI, particularmente com os sistemas de informação (SI). A utilização de sistemas de informação criou um novo cenário na Administração pública, trazendo ganhos significativos de produtividade.

Em relatório sobre a situação de governança da TI na Administração Pública Federal, o Tribunal de Contas da União (TCU) ressalta a importância estratégica da utilização dos recursos de TI nos processos ao recomendar a aplicação de modelos de governança de TI, visando melhorias no seu controle que tornem os resultados mensuráveis e orientados aos objetivos organizacionais (BRASIL, 2008).

A agenda da governança visando uma atuação mais eficiente e flexível do serviço público faz com que o tema tenha sido mais amplamente explorado nas suas múltiplas perspectivas, que vão desde a formação de redes entre atores sociais – governança pública – às práticas de gestão espelhadas em boas práticas do setor privado – governança corporativa e governança de TIC, que consiste na utilização de recursos da TI como subsídio para execução de políticas públicas e tomada de decisões.

Apesar das diferentes acepções do termo governança, na perspectiva corporativa significa o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma instituição é dirigida, administrada ou controlada (MATIAS-PEREIRA, 2014). Além disso, o conceito compreende as relações com os stakeholders com os quais a instituição se relaciona e o bom desempenho administrativo da organização.

Em que pese a implementação desses sistemas, a realidade das instituições públicas brasileiras apresenta dificuldades diversificadas e os processos administrativos, como conjunto de atos administrativos formalizados em documentos, ainda não conseguem se tornar a materialização da eficiência pretendida.

No caso da Universidade Federal da Paraíba, é utilizado o Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC)<sup>1</sup>, em uso na instituição desde o ano de 2013 na área

---

<sup>1</sup> O SIPAC – Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos - oferece operações fundamentais para a gestão das unidades responsáveis pelas finanças, patrimônio e contratos da UFPB, sendo, portanto, atuante nas atividades-meio dessa instituição. O sistema SIPAC integra totalmente a área administrativa, desde a requisição (material, prestação de serviço, suprimento de fundos, diárias, passagens, hospedagem, material informacional, manutenção de infraestrutura) até o controle do orçamento distribuído internamente. Além das requisições e do controle orçamentário, o SIPAC controla e gerencia: compras, licitações, boletins de serviços, liquidação de despesa, manutenção das atas de registros de preços, patrimônio, contratos, convênios, obras, manutenção do campus, faturas, bolsas e pagamento de bolsas, abastecimento e gastos com veículos, memorandos eletrônicos, tramitação de processos dentre outras funcionalidades.



administrativa. No tocante aos processos administrativos, até 1º de março de 2019 se utilizava como regra geral o suporte físico; e a movimentação dos autos era feita no módulo Protocolo do sistema.

Naquela organização, os processos administrativos eram realizados de maneira híbrida: os autos criados no módulo de protocolo do sistema SIPAC, o qual permite que sejam anexadas versões eletrônicas dos documentos componentes do processo a ser formado. O módulo também possibilita a inserção de metadados que servem para sua identificação, tais quais o tipo dos documentos componentes, assunto e classificação de temporalidade. Após o cadastramento dos autos, o sistema gera um número de protocolo para o processo e vias da capa e das guias de movimentação a serem impressas para compor os autos.

Apesar de boa parte das informações referentes aos processos serem registradas no sistema, como documentos componentes, setores pelos quais o processo tramitou, datas e horários em que foram realizados o envio e o recebimento, paralelamente aos comandos realizados virtualmente, eram formados processos físicos que eram encaminhados aos setores destinatários, e o processo de envio e recebimento dos autos era realizado e registrado tanto no sistema de protocolo quanto através da assinatura das guias de movimentação.

Tal registro das movimentações entre unidades administrativas, antes ou depois da implementação do processo administrativo eletrônico, é um registro importante, pois possibilita a consulta e acompanhamento de sua localização e o estágio de tramitação do processo administrativo ao longo de seu fluxo. Essas informações sobre os fluxos processuais são importantes ao passo que possibilitam aos participantes do processo, atuantes ou interessados, terem o controle e monitoramento de seu andamento, o que faz com que a gestão do processo administrativo seja transparente.

Ainda sobre a gestão de protocolo e do encaminhamento dos processos, é importante observar, entretanto, que o volume de processos que tramitam pela Pró-Reitoria inviabiliza que sejam realizados rigorosamente os procedimentos de autuação (como a numeração de páginas), e tramitação, como os envios e recebimentos e seus adequados registros no sistema. Cabe ressaltar que os processos que ainda tramitam fisicamente no âmbito da Pró-Reitoria de Administração normalmente não têm as guias de movimentação impressas, sendo utilizadas apenas em processos enviados a unidades externas.

Além disso, nos casos em que ainda foi mantida a rotina tradicional de a tramitação ocorrer no suporte físico, ocorrem problemas em localizar processos e até o extravio desses. Há processos que têm seu fluxo interrompido e são devolvidos por detalhes formais, como ausência de carimbos de paginação ou registro de ‘em branco’ nos versos das páginas

autuadas, demonstrando preferência pelo cumprimento da formalidade processual em detrimento da eficiência do fluxo processual e do interesse público envolvido.

Saliente-se que o cumprimento dos detalhes formais é uma exigência normativa para organização processual no âmbito instituição. No entanto, a criação de entraves ao andamento do processo cria prejuízos muito maiores ao fim público do que a aplicação da razoabilidade em tais registros.

Em alguns casos, a instituição ainda se utiliza de ambos os suportes e a mudança exige uma alteração na cultura organizacional e sensibilização em relação à importância. Além disso, há diversas unidades administrativas que, ainda no sistema híbrido, não utilizavam o sistema para atividades simples como, por exemplo, para a leitura e emissão de seus memorandos, apesar de a resolução que instituiu o uso do sistema, consolidada em 2014, determinar que esses deveriam ser criados e enviados exclusivamente pelo meio eletrônico.

É importante ressaltar que existe uma legislação que estabelece a utilização de processos administrativos eletrônicos, embora persistam as dificuldades institucionais como restrições orçamentárias. Uma das principais normas é o Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, que estabeleceu o prazo de dois anos a contar de sua publicação para implementação do processo eletrônico nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

O Decreto, apesar de vigente desde 2015, ainda não foi plenamente atendido, fato que agrava a urgência do planejamento para a implementação do processo administrativo eletrônico de modo a alinhar os procedimentos institucionais de protocolo com o que estabelece a legislação sobre a matéria.

Com vistas a sanar parte desses problemas, a Pró-Reitoria de Administração iniciou a implementação, no início de março de 2019, de uma nova sistemática referente aos processos administrativos, que, a partir de então, passaram a ser criados e tramitar em suporte totalmente eletrônico, promovendo-se, assim, uma mudança de suporte dos processos administrativos do papel para autos e arquivos digitais. Espera-se, com a implementação, gerar economicidade com os insumos adquiridos (serviços de impressão, papel, recarga de toners etc.) bem como melhorar o fluxo dos processos e favorecer a transparência do andamento dos mesmos.

Nessa melhoria de organização da burocracia administrativa da instituição universitária, localiza-se a relevância do tema, justificada pela necessidade de se compreender os aspectos envolvidos, bem como identificar os impactos institucionais da implementação desses novos procedimentos de trabalho alinhados com aquilo que a sociedade necessita. Além disso, a implementação do processo administrativo eletrônico é um projeto que vem

sendo aplicado em diversos órgãos da administração pública, indicando ser um pressuposto geral da atuação dessas organizações no futuro.

Assim, pretende-se, com esta pesquisa, realizar uma análise preliminar dos resultados alcançados e as mudanças percebidas com a alteração da política de processos em transição do modo tradicional para a tramitação de maneira totalmente eletrônica ainda nos primeiros meses de implementação do processo eletrônico na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Vale mencionar que a implementação do processo administrativo eletrônico como prática gerencial e política institucional, no que diz respeito aos seus potenciais benefícios, possui dupla perspectiva: interna, na otimização de práticas gerenciais através de reestruturação dos processos de trabalho; e externa, na medida em que proporciona mais transparência, não só do uso de recursos mas dos atos de gestão da administração pública, proporcionando um exercício efetivo da cidadania; condicionado a peculiaridade do delicado momento fiscal que Brasil atravessa.

Essas considerações demonstram a importância do tema que se dá pela contemporaneidade da governança de TIC como filosofia de trabalho no setor público, o que denota também a originalidade. No que diz respeito ao processo administrativo eletrônico, um dos aspectos dessa concepção de governança, a contemporaneidade do tema pode ser apontada como uma das causas da existência de poucas publicações sobre suas implicações práticas.

Entende-se ser a governança de TIC o sistema pelo qual o uso atual e futuro da TIC é dirigido e controlado, mediante avaliação e direcionamento do uso da TIC para dar suporte à organização e monitorar seu uso voltado à realização de planos, incluída a estratégia e as políticas de uso da TIC dentro da organização (MPOG<sup>2</sup>, 2017). Ainda que a oferta de serviços públicos dependente da estruturação de uma governança eletrônica de TI seja uma tendência da administração pública em todo o mundo, no Brasil, tem sido uma tendência relativamente recente.

Importante mencionar o esforço realizado pela UFPB no que diz respeito à capacitação do seu corpo funcional, dando condições aos servidores para a realização de cursos de pós-graduação e diversas pesquisas na instituição, com vistas à propositura de melhorias de seus procedimentos de trabalho.

---

<sup>2</sup> Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Convém mencionar aqui o trabalho de Arantes (2018), que consiste numa análise de cenários quanto à implementação do PEN no âmbito da UFPB, visando à identificação de implicações, bem como impactos nos processos e nos servidores. Utilizando-se do método de prospecção de cenários de Michel Godet, a autora propõe três cenários para a implementação do PEN na instituição: otimista, intermediário e pessimista; aponta legislação como variável chave e governo como ator, possuindo forte influência sobre o sistema.

Oliveira (2017) investigou a usabilidade do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) na UFPB, utilizando para esse fim o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) de Davis. Na perspectiva do modelo utilizado, o autor descreve que o sistema SIPAC possui uma usabilidade limitada e que as percepções de utilidade e facilidade influenciam os usuários quanto à utilização do sistema.

Honorato (2016) investigou os fatores que causam resistência a mudanças tecnológicas na Divisão de Atividades Auxiliares da UFPB, utilizando a análise de conteúdo. A autora identificou como variáveis influentes na falta de planejamento, capacitação, comunicação, cultura organizacional, limitações digitais, tempo de serviço e idade dos servidores, demandam do alto escalão da instituição políticas de motivação para uso efetivo dos sistemas de informação.

Rios (2019) analisou os fluxos de informação no processo de pregão eletrônico da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB, utilizando a Análise de Valor Agregado. O autor realizou o mapeamento e análise dos fluxos do referido processo com utilização da abordagem BPMN e a ISO 26122 e propôs melhorias que proporcionam organização, clareza e fluidez ao processo de compras.

A viabilidade do tema a ser investigado se dá pelo acesso do pesquisador às informações sobre o gerenciamento da instituição e da implementação do processo eletrônico em sua atuação na Pró-Reitoria de Administração. Além disso, a utilização do sistema possibilita o contato com informações necessárias à pesquisa e às situações relacionadas à implementação, bem como a utilização de documentos públicos, como relatórios e legislação.

Por fim, o problema apresenta-se como um assunto ainda necessitado de trabalhos cientificamente mais elaborados, uma vez que, após buscas em eventos da área de administração, como os grupos de trabalho do EnAnpad e revistas científicas da área de administração pública como ENAP, TCU e RAP/FGV, nos últimos três e quatro anos, verificou-se existirem poucas publicações na temática relativas aos processos administrativos eletrônicos.

### 1.3 Contextualização do problema

Pela sua competência relacionada à execução financeira, a Pró-Reitoria de Administração enfrenta dificuldades em virtude dos efeitos da recessão econômica. As necessidades orçamentárias de custeio da instituição e a realização de investimentos vem na contramão da política de ajuste fiscal do governo federal.

Isso ocorre pelo fato de a instituição ser vinculada ao Ministério da Educação e, em matéria orçamentária, ao do Planejamento, propiciando que a Pró-Reitoria Administrativa dependa da vontade política desses órgãos e de repasses financeiros pelo Governo Federal para a gestão e a execução de seu orçamento, além do estabelecimento e implementação de políticas públicas.

Como decorrência da redução da arrecadação, os repasses de recursos vêm sendo sistematicamente diminuídos<sup>3</sup> e, conseqüentemente, a capacidade da instituição de realizar investimentos ou mesmo custeio de suas atividades resta comprometida. O governo federal, ao diminuir os repasses de recursos, obriga os gestores públicos a tomarem medidas e buscarem alternativas visando à obtenção de eficiência dos seus processos administrativos, as quais ganham ainda maior relevância nesse panorama desfavorável, apesar da força normativa da eficiência como princípio constitucional e determinação legal de implementação do processo administrativo eletrônico.

Nos últimos anos na UFPB, as dotações orçamentárias para capital (investimentos) sofreram diminuições. Em 2012, o valor destinado foi um pouco mais de R\$ 62 milhões, já em 2018, o valor foi de aproximadamente 9,5 milhões, o que representa uma redução de 85%. Quanto à dotação para despesas discricionárias, a redução foi de 208 milhões em 2015 para 149 milhões em 2018 (UFPB, 2019d).

Já em 2019, foi bloqueado aproximadamente R\$ 45 milhões em recursos para as necessidades institucionais de custeio e capital. O valor bloqueado corresponde a 30% do previsto na Lei Orçamentária Anual – LOA do ano de 2019 (UFPB, 2019a).

No cenário de dificuldades orçamentárias dos últimos anos, em que a busca pela eficiência torna necessária a aderência a novas práticas, existiu a intenção da UFPB de implementar o processo administrativo eletrônico a partir do início de 2019. Algumas medidas foram tomadas nessa direção, tais como a promoção de cursos de capacitação dos

---

<sup>3</sup> G1. 90% das universidades federais tiveram perda real no orçamento em cinco anos; verba nacional encolheu 28%. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/90-das-universidades-federais-tiveram-perda-real-no-orcamento-em-cinco-anos-verba-nacional-encolheu-28.ghtml>>

servidores e licitações para aquisição de equipamentos, procedimentos importantes na implementação do fluxo de processos no novo suporte.

Ainda que exista mobilização institucional e algumas medidas para implementação dessas mudanças que representam uma tendência de evolução da administração pública, é importante ressaltar que toda mudança de procedimentos tende a enfrentar dificuldades institucionais e culturais, apesar dos ganhos proporcionados.

A UFPB naturalmente está suscetível a tais empecilhos por possuir uma estrutura organizacional ampla e complexa, com unidades administrativas fragmentadas e diversos eixos de atuação.

O sistema utilizado pela instituição para suas atividades acadêmicas, de gestão de pessoas e de cunho administrativo e patrimonial, o SIG<sup>4</sup>, compreende o SIPAC como um de seus módulos. O sistema foi adquirido junto à UFRN, que o desenvolveu, e teve suas funcionalidades adaptadas para a realidade e utilização no contexto institucional da UFPB. A utilização do SIPAC na UFPB foi regulamentada pela Resolução nº 33/2014, como sistema de processamento de informações, em que estabelece os parâmetros de uso.

O SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos é um sistema integrado que agrega diversos módulos que são fundamentais para a gestão das organizações que o utilizam, dentre os quais o módulo de protocolo, que é utilizado para o fluxo dos processos administrativos. Entretanto, de maneira geral, o sistema apresenta instabilidade, lentidão e problemas recorrentes como indisponibilidade de acesso.

O SIPAC recebe periodicamente atualizações que visam a correção de *bugs*, falhas de segurança, incremento de novas funcionalidades e manutenções periódicas. Entretanto, as atualizações que são disponibilizadas apenas são informadas em um alerta no sistema, conforme Figura 1, dos horários em que vão ocorrer e duração estimada do tempo em que o acesso estará suspenso sem dar publicidade aos usuários do sistema sobre o que, de fato, será modificado no sistema. O resultado prático disso é que os usuários se deparam, recorrentemente, com uma nova forma de realizar suas entradas e atividades no sistema, sem ter maiores conhecimentos sobre as mudanças efetuadas ou como fazer para realizar a tarefa a partir das modificações atualizadas.

---

<sup>4</sup> O SIG - Sistemas Institucionais Integrados de Gestão – é um sistema de informação gerencial desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e utilizado por outras instituições de ensino superior, como a UFPB. Os sistemas SIG, desenvolvidos pela SINFO/UFRN, auxiliam na gestão e na rotina de organizações de todo o país por meio do projeto de cooperação técnica, que permite a transferência de tecnologia e conhecimento entre a UFRN e outras instituições e órgãos da administração pública.

**Figura 1- Mensagem de atualização do sistema SIGAA**

**UFPB - SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos**

• O sistema será reiniciado às 09:15 para fins de atualização de funcionalidades. Pedimos a todos que salvem seus trabalhos para que não haja transtornos. Agradecemos a compreensão, em 10 minutos o sistema estará de volta.

**ATENÇÃO!**  
O sistema diferencia letras maiúsculas de minúsculas APENAS na senha, portanto ela deve ser digitada da mesma maneira que no cadastro.

|                                                         |                                          |                                                  |                                           |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>SIGAA</b><br>(Acadêmico)                             | <b>SIPAC</b><br>(Administrativo)         | <b>SIGRH</b><br>(Recursos Humanos)               | <b>SIGPP</b><br>(Planejamento e Projetos) |
| <b>SIGEleição</b><br>(Controle de Processos Eleitorais) | <b>SIGEventos</b><br>(Gestão de Eventos) | <b>SIGAdmin</b><br>(Administração e Comunicação) |                                           |

Perdeu o e-mail de confirmação de cadastro? [Clique aqui para recuperá-lo.](#)  
Esqueceu o login? [Clique aqui para recuperá-lo.](#)  
Esqueceu a senha? [Clique aqui para recuperá-la.](#)

**Entrar no Sistema**

Usuário:

Senha:

**Servidor,**  
caso ainda não possua cadastro no SIGRH,  
clique no link abaixo.

[Cadastre-se](#)

**Central de Atendimento**

Este sistema é melhor visualizado utilizando o Mozilla Firefox, para baixá-lo e instalá-lo, clique aqui.

SIGRH | STI - Superintendência de Tecnologia da Informação - | Copyright © 2007-2018 - UFRN - sistemas-a.bbn.ufpb.br.sistemas-a - v2.29.0

Fonte: Página de Login do SIGRH (2018)

Essa situação contribui para criar um cenário de resistência cultural em relação à implementação do processo eletrônico. Além disso, a resistência natural à mudança típica de qualquer organização, e de forma mais intensa no setor público, é reforçada pela insegurança generalizada criada pelas instabilidades do sistema e pelo procedimento de atualização de funcionalidades, inclusive o fato de não haver qualquer orientação a respeito, exigindo esforço de adaptação aos novos procedimentos do sistema.

Nesse sentido, Laudon e Laudon (2007) ressaltam que sistemas de informação são inúteis se não houver usuários capazes de utilizá-los para atingir objetivos organizacionais. Esse conjunto de situações cria um cenário desafiador para servidores que, além de se adaptar plenamente ao *modus operandi* do sistema, têm o desafio de lidar com diversas mudanças-surpresas.

Apesar de todas essas dificuldades técnicas, atualmente, o sistema SIPAC, mais especificamente o módulo de protocolo, possui os requisitos operacionais necessários que possibilitam os processos administrativos de tramitarem de maneira totalmente eletrônica.

O referido módulo oferece ferramentas que permitem, através do cadastramento de modelos, a elaboração e assinatura de diversos documentos institucionais dentro do próprio sistema, conferindo a eles validade de documentos originais. Essa é uma das promissoras possibilidades do módulo protocolo do SIPAC na lógica de processualidade no suporte eletrônico, que depende da criação de documentos digitais para a composição dos autos eletrônicos.

Dentre esses documentos, pode-se mencionar os memorandos, que são um expediente oficial utilizado para comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão (BRASIL, 2018b). Conforme determina a Resolução nº 33/2014, os memorandos deverão ser criados e enviados pelo SIPAC. Uma vez recebidos no suporte eletrônico, que proporciona o acesso e leitura imediatamente pelo destinatário, precisarão ser analisados pelas unidades administrativas de todos os campi da UFPB.

O despacho é o meio através do qual a autoridade encaminha ação administrativa informando, ou tomando decisões em documentos e processos, podendo assumir os tipos informativos, de encaminhamento ou decisórios. Devem ser elaborados preferencialmente como documentos nato-digitais (UFPB, 2019b).

A virtualização de processos administrativos, apesar de se mostrar promissora no que diz respeito a ganhos de eficiência, demanda a realização de investimentos em tecnologia e capacitação em um cenário adverso com cada vez menos recursos disponíveis. Além disso, é necessário lidar com os problemas não previstos que são decorrentes dos processos que transitam em diferentes sistemas administrativos. Em casos de extrema excepcionalidade, a instituição continua operacionalizando a utilização dos suportes físico e digital, de maneira híbrida.

É nesse contexto, que emerge a questão norteadora desta pesquisa: **Como a implementação do processo administrativo eletrônico vem contribuindo para a melhoria das rotinas administrativas da PRA?**

A presente dissertação está organizada em 12 capítulos dispostos da seguinte forma: o capítulo introdutório compreende a apresentação do tema, justificativa e contextualização do problema de pesquisa. Nos capítulos seguintes, são apresentados os objetivos da pesquisa (cap.2) e a contextualização da Pró-Reitoria de Administração (cap.3).

No quarto capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos utilizados, enquanto no capítulo posterior, é feita a revisão de literatura do tema, abordando a situação temática na literatura da área e os conceitos de Administração Pública, Governança e Gestão de Processos.



Em seguida, são abordados os aspectos legais do processo administrativo eletrônico (cap.6), o processo eletrônico nacional (cap.7) e a discussão teórica sobre a governança de TI (cap.8).

Como parte empírica, é apresentado um capítulo com mapeamento do processo de formação dos autos de processos antes e após a implementação do PE (cap.9), situação do processo eletrônico na UFPB (cap.10), e apresentação de indicadores de produtividade da PRA (cap. 11).

No capítulo final, são apresentadas as considerações finais do estudo, retomando os objetivos propostos e a sugestão de propostas de pesquisas a serem realizadas.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

- Analisar como a implementação do processo administrativo eletrônico na UFPB vem contribuindo para a melhoria das rotinas administrativas da Pró-Reitoria de Administração.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Discutir a importância do processo administrativo eletrônico em organizações públicas baseado em aspectos apresentados pela governança de TI;
- Descrever a situação dos processos administrativos eletrônicos durante os primeiros meses de implementação na UFPB;
- Apresentar as mudanças registradas nas etapas de criação dos processos administrativos, focalizando o antes e os primeiros meses de implementação;
- Identificar, através dos indicadores de protocolo da unidade, as mudanças da produtividade na PRA/UFPB nos primeiros meses de implementação do processo administrativo eletrônico.

### **3 A PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Nesta seção, será realizada uma apresentação sobre a instituição estudada e uma contextualização acerca da Pró-Reitoria de Administração, sua atuação, atividades regimentais, estrutura administrativa e contextualização prática da temática.

A Universidade Federal da Paraíba é uma instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão vinculada ao Ministério da Educação, com estrutura dividida em vários campi e atuação nas cidades de João Pessoa, Areia, Rio Tinto, Mamanguape e Bananeiras.

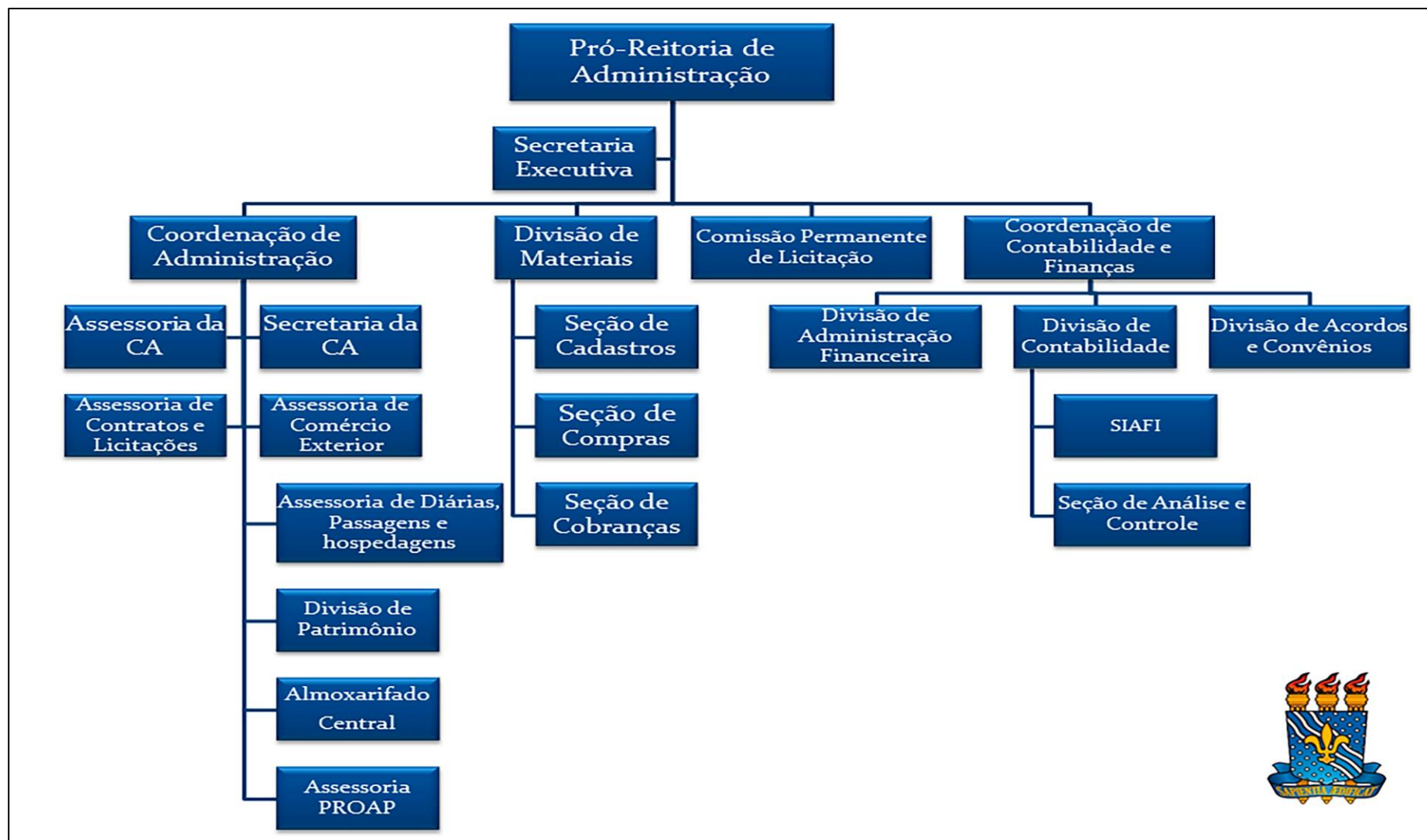
A instituição está estruturada em cinco campi: Campus I, na cidade de João Pessoa, onde fica boa parte de sua estrutura administrativa; Campus II, na cidade de Areia; Campus III, na cidade de Bananeiras; Campus IV, nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto e Campus V, também em João Pessoa.

A Administração Superior, representada pela Reitoria, é subdividida pelos órgãos auxiliares de administração superior. Dentre eles, a Pró-Reitoria de Administração - PRA; Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN; Pró-Reitoria de Graduação - PRG; Pró-Reitoria de Pesquisa – PROPESQ; Pró-Reitoria de Pós-Graduação - PRPG, Pró-Reitoria de Promoção à Assistência e Promoção Estudantil – PRAPE; e a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários – PRAC.

A Pró-Reitoria de Administração é a unidade responsável pela execução do orçamento da maior parte da Universidade Federal da Paraíba. O regimento da reitoria da UFPB a define como “o órgão auxiliar de direção superior incumbido de funções específicas e delegada pelo Reitor nas áreas de administração contábil e financeira, material, patrimônio, e atividades auxiliares” (UFPB, 1979).

Conforme demonstrado no organograma, Figura 2, a estrutura administrativa da Pró-Reitoria de Administração se divide em duas Coordenações: Coordenação de Administração, que compreende cinco assessorias, e Coordenação de Contabilidade e Finanças. Possui ainda a Divisão de Materiais, que é responsável pelos processos de aquisição de materiais de consumo e permanentes, e a Comissão Permanente de Licitações, que é a comissão responsável pelos processos de licitação da Pró-Reitoria.

**Figura 2 - Organograma da Pró-Reitoria de Administração**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A atuação da Pró-Reitoria de Administração se dá em diversas frentes no que diz respeito à execução financeira e orçamentária da instituição. As atividades compreendem a aquisição de bens e serviços, pagamento de bolsas de programas estudantis financiados pela UFPB, realização de processos de licitação para aquisição de materiais e serviços, celebração e gestão de convênios, logística de materiais de consumo e permanente para toda a instituição, atividades referentes a protocolo e gestão de documentos entre outras.

Tais atividades possuem natureza de atividade-meio ao oferecerem suporte nas matérias supracitadas às unidades descentralizadas na efetivação das atividades-fim da instituição, ensino, pesquisa e extensão. Seguem abaixo algumas das competências da Pró-Reitoria de Administração elencadas no Regimento da Reitoria da UFPB:

- a) baixar instruções, ordens de serviço e outras providências sobre os assuntos do âmbito da Pró-Reitoria;
- b) executar a programação financeira da Universidade tendo em vista os compromissos e os recursos repassados pelo Ministério da Educação e Cultura, de convênios e contratos, bem como de outras agências financiadoras nacionais e estrangeiras;
- c) autorizar a prestação de serviços extraordinários por parte do pessoal técnico-administrativo, observadas as limitações impostas pela legislação e as disponibilidades orçamentárias e financeiras;
- d) assinar os empenhos e autorizar pagamentos das folhas mensais dos funcionários e servidores da Universidade;
- e) supervisionar o exercício das atribuições conferidas pelo Estatuto e regimento da Reitoria a Diretores de Departamentos, de Divisão e Chefes de serviços subordinados à Pró-Reitoria Administrativa (UFPB, 1979).

Apesar de sua relevância institucional, a Pró-Reitoria de Administração enfrenta, como toda organização pública, uma série de problemas administrativos que, uma vez eliminados, espera-se obter uma melhoria considerável de eficiência nos processos.

Um desses problemas é a limitação na padronização dos fluxos dos processos, provocando o encaminhamento de demandas equivocadamente para setores não competentes tornando a tramitação demorada. A maioria dos processos que tramitam na Pró-Reitoria tratam-se de solicitações, as quais dependem de alguns requisitos para adequada instrução, como documentação, formulários e certidões a serem reunidos nos autos processuais pelos solicitantes. Não raras vezes, os processos administrativos chegam com instrução inadequada ou, ainda, chegam processos que não são de matéria dessa Pró-Reitoria, devido a, em alguns casos, não haver clareza em relação as suas atribuições administrativas.

Ainda que o serviço público tenha a sua atuação pautada pelo princípio constitucional da legalidade, e que isso limite a atuação dos gestores públicos ao disciplinado em lei, o mapeamento de fluxos de processos à luz das normas gerais pode resolver ambiguidades ao

prever situações de trabalho e determinar cursos de ação em casos recorrentes, tornando-se necessária a manifestação do Pró-Reitor de Administração em relação à matéria apenas em casos excepcionais.

Paralelamente, a agenda fiscal do governo federal após 2016, que manifestou intenção de realizar uma reforma do regime previdenciário, com enrijecimento dos requisitos para aposentadoria dos servidores públicos, gerou um cenário de insegurança generalizada, e boa parte dos servidores, que já preenchiam os requisitos para aposentadoria e mantinham-se se na ativa, um quantitativo considerável do quadro da instituição, solicitou sua aposentadoria, fato que ocasionou baixa do quantitativo de pessoal.

Considerando que não houve adequada reposição, os quadros ficaram defasados e houve diminuição da força de trabalho, além da perda do *know-how* que esses servidores adquiriram com anos de experiência nas funções. A contratação de novos servidores para reposição da força de trabalho depende de forças externas à Pró-Reitoria e, portanto, as medidas que poderão ser tomadas para amenizar os efeitos dessa rotatividade de pessoal são de tornar as rotinas de trabalho mais eficientes através da revisão dos processos de trabalho e de investimentos em capacitação para que a produtividade consiga se manter em níveis razoáveis.

Por fim, o problema que parece ser um dos mais relevantes, que tende a ser resolvido pela implementação do processo administrativo eletrônico, é o do extravio em processos e problemas de localização destes decorrentes de falhas no procedimento de tramitação no âmbito da Pró-Reitoria. Ocasionalmente, ocorrem dificuldades em localizar processos no setor e, em casos excepcionais, o seu extravio, problema que possui implicações legais e imputação de responsabilidade a quem lhe der causa.

Em parte dos casos, existe um servidor responsável pelo recebimento dos processos dos setores e seu encaminhamento, mas em algumas ocasiões os processos são entregues nos setores diretamente e o recebimento no sistema não é feito quando do recebimento.

Outra problemática nesse sentido é quando o processo é movimentado pelo sistema e não é realizada a entrega na unidade de destino, criando desarmonia entre o registrado no sistema e a localização efetiva do processo, acarretando dificuldades para a sua localização.

Em casos de extrema urgência na tramitação, os processos por vezes tramitam entre os setores sem o adequado registro da movimentação de envio e tampouco o registro do recebimento, visto que se dá preferência às atividades essenciais para que o processo possa seguir seu fluxo em detrimento da organização dos registros de protocolo. Esse tipo de

situação gera consequências ao andamento do próprio processo, além de literalmente paralisar o trabalho para uma busca aleatória nos setores onde os autos poderiam estar localizados.

Apesar desses problemas, é importante destacar a produtividade da Pró-Reitoria de Administração no planejamento das aquisições de materiais de consumo e expediente, bem como nas suas funções institucionais, com destaque para a execução centralizada do orçamento das unidades administrativas.

No ano de 2017, a Pró-Reitoria de Administração e suas unidades vinculadas registram 77766 movimentações de recebimento e 74768 de envio de processos administrativos. Em 2018, a marca de 2017 foi superada com o registro de 95577 envios e 108841 recebimentos. Por sua vez, em 2019, até o dia 01 de março, data prevista para implementação do processo eletrônico, foram recebidos 10262 e enviados 14870 processos.

Alguns dos processos de trabalho já são realizados de forma eletrônica por algumas unidades da PRA, como o envio de requisições de materiais e serviços pelas unidades e a solicitação de diárias e passagens, medida que melhorou consideravelmente esses fluxos.

A implementação e consolidação do processo administrativo eletrônico nas rotinas administrativas da Pró-Reitoria de Administração pode contribuir para a diminuição e até a eliminação desses problemas que ocorrem na utilização de suporte físico, oferecendo significativas melhorias ao fluxo processual daquela unidade, aumentando sua produtividade e eficiência dos seus procedimentos.

Na seção seguinte são apresentados aspectos metodológicos utilizados, tipologia e delineamento da pesquisa.

## 4 METODOLOGIA

Nessa seção, são abordados os procedimentos metodológicos utilizados nesse trabalho: tipo e delineamento da pesquisa.

Para Andrade (2010, p.117), a “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. A pesquisa, como instrumento investigativo da realidade, vale-se de técnicas que viabilizam a compreensão de problemas práticos.

A utilização do método científico para a investigação de situações práticas é um importante legado construído pelo homem através do aprimoramento do conhecimento. De modo que

para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento (GIL, 2014, p.8).

Conforme Becker (1997, p. 12), “toda pesquisa tem o propósito de resolver um problema específico que, em aspectos importantes, não é parecido com nenhum outro problema, e deve fazê-lo dentro de um ambiente específico diferente de todos os que existiram antes.

A atividade de pesquisar poderá ser definida como a utilização de procedimentos para a investigação de problemas, sejam teóricos ou práticos, com base em raciocínio lógico, com vistas a encontrar soluções para estes através de métodos científicos” (ANDRADE, 2010; MARCONI, LAKATOS, 2017). Ao investigar problemas a fim de encontrar soluções, a pesquisa contribui para explicação da realidade.

É possível perceber claramente a relação estreita entre a pesquisa, o método e o problema na construção do conhecimento científico. A esse respeito, Gil (2014) considera pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo é descobrir respostas para problemas científicos. Por sua vez, Richardson (2009) define método como escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Tal relação é instrumental, ao passo que o método oferece a pesquisa respaldo para suas inferências ao racionalizar seus procedimentos.

Essa etapa da pesquisa, denominada de levantamento da realidade empírica, ou seja, a parte prática da pesquisa com vistas a ter elementos para confrontar a teoria com a realidade em descobrimento, necessita da adoção de determinados procedimentos ou estratégias,



chamadas técnicas ou sistemáticas de coleta de informações, que se diferenciam do método pela sua especificidade (ANDRADE, 2010).

Os dados ou as informações coletadas podem ser considerados como insumo básico da pesquisa científica, através dos quais, aliando-se à confrontação com o conhecimento teórico já existente em casos análogos, possibilita a compreensão de questionamentos e problemas que serviram/servem de guias do estudo.

Entretanto, Gil (2014) assevera que “há dados que, embora referentes a pessoas, são obtidos de maneira indireta, que tomam a forma de documentos, como livros, jornais, papéis oficiais, registros estatísticos, fotos, discos, filmes e vídeos, que são obtidos de maneira indireta.”

A presente investigação utilizou-se de fontes documentais para analisar a implementação do processo eletrônico na UFPB e como isso pode contribuir para a governança na Pró-Reitoria de Administração, através da apresentação de aspectos legais e teóricos do tema, a descrição da mudança de um dos processos envolvidos e da análise dos indicadores gerais de protocolo da unidade.

#### **4.1 Tipo de pesquisa**

A presente investigação é classificada como qualitativa. Estudos qualitativos são definíveis como uma tentativa de compreender com riqueza de detalhes significados e situações em lugar de produzir indicadores quantitativos de comportamentos (RICHARDSON, 2009).

Como instrumento, a pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador o conhecimento mais aprofundado e detalhado das particularidades dos problemas e variáveis da vida social, característica que é de particular interesse para estudos organizacionais, haja vista seu potencial para a resolução de problemas:

Em princípio, podemos afirmar que, em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2009, p.80).

Também se configura como uma investigação de natureza descritiva. O caráter descritivo se deve ao fato de o estudo visar descrever as alterações desencadeadas pela implementação dos processos administrativos eletrônicos e analisar a relação entre sua utilização e a produtividade da Pró-Reitoria de Administração.

## **4.2 Delineamento da Pesquisa**

Como descrito anteriormente, a investigação tem por foco a implementação dos processos administrativos eletrônicos, em que se analisam as melhorias proporcionadas às atividades da Pró-Reitoria de Administração.

Para tal finalidade, selecionou-se o método qualitativo e se elegeram documentos capazes de ilustrar empiricamente a realidade em processo e suas mudanças no âmbito dos procedimentos de gestão da PRA.

A pesquisa caracteriza-se como pesquisa documental. Richardson (2009) define esse tipo de pesquisa como uma observação que não é realizada sobre os fenômenos, mas sobre os registros e ideias elaborados a partir deles.

Considera-se como documentos, para efeitos de pesquisa científica, “não apenas os escritos utilizados para esclarecer determinada coisa, mas qualquer objeto que possa contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno” (GIL, 2014, p. 147).

Para Gil (2014, p. 147),

essas fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas. Sem contar que em muitos casos só se torna possível realizar uma investigação social por meio de documentos.

O autor ainda aponta como algumas das vantagens da utilização de fontes documentais o fato de tornar possível o conhecimento de situações passadas, a viabilização da investigação dos processos de mudança sociais e cultural, a diminuição de custos para a obtenção de dados e a obtenção destes sem o constrangimento aos sujeitos.

Conforme Richardson (2009, p. 230) “em termos gerais, a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.”

Há uma significativa semelhança entre os tipos de pesquisa documental e bibliográfica. Gil (2014, p. 51) diferencia esses dois tipos:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

A classificação desta pesquisa como pesquisa documental se deve a se ter recorrido a documentos para que se pudesse efetivar o levantamento de indicadores referentes aos trâmites dos processos no âmbito da Pró-Reitoria de Administração. Para tal, utilizou-se relatórios extraídos do módulo de protocolo do sistema SIPAC, utilizado para a gestão e atividades de protocolo em toda a instituição.

Utilizou-se também algumas das normas disponíveis que tratam da matéria do processo administrativo eletrônico para contextualizar o marco legal em que esse se insere. De forma complementar, recorreu-se aos manuais do sistema SIPAC, e a notícias referentes à implementação de novas funcionalidades para o processo eletrônico.

O objetivo da utilização de tais documentos foi compreender o contexto do processo eletrônico obter evidências empíricas nos relatórios que possibilitem analisar o comportamento do volume dos fluxos de processos e, assim, analisar a atual situação da Pró-Reitoria de Administração, considerando a recente implementação do processo administrativo eletrônico.

Utilizou-se também uma revisão bibliográfica sobre Governança de TI com vistas a se compreender, no âmbito da literatura específica, a importância da implementação de tais práticas na obtenção de uma atuação eficiente por parte dos órgãos públicos e, em especial no caso em análise, para responder um dos objetivos propostos deste trabalho.

Para esse levantamento, além de trabalhos referentes à Governança de TI, buscou-se também pesquisas que descrevem a implementação do processo administrativo eletrônico em outros órgãos que descrevem os aspectos da tramitação no suporte papel e as vantagens do processo eletrônico. Valeu-se igualmente de relatório técnico que compara o SEI e o SIPAC quanto à conformidade com os aspectos estabelecidos legalmente.

Além disso, efetuou-se o mapeamento do fluxo de atuação dos processos administrativos e a proposição do novo fluxo, a partir da remodelagem trazida pelo processo administrativo totalmente eletrônico. O fato de o pesquisador ser um dos executores do processo de negócio mapeado tanto preliminarmente quanto pós implementação em conjunto com documentos da instituição a respeito da matéria, contribui para viabilizar a realização do mapeamento.

Para realizar o mapeamento de um processo de negócio existe a necessidade de dois instrumentos: a metodologia utilizada para o mapeamento e modelagem do processo; e a metodologia de pesquisa utilizada para coletar os dados necessários a análise e modelagem (CRUZ, 2015).

Para o mapeamento e modelagem do processo de atuação dos processos administrativos foi aplicado o *Business Process Model and Notation* - BPMN. Para o mapeamento e modelagem, foi utilizado o software Bizagi, que possui boa aceitação na área de mapeamento de processos. Previamente, para se efetuar o processo de mapeamento, foi necessário realizar um curso de capacitação online, disponibilizado gratuitamente no site da ferramenta, com o objetivo de conhecer a notação e as ferramentas do *software* adequadamente e, dessa forma, obter a melhor utilização possível dos recursos disponíveis adequando-os aos processos de trabalho.

A metodologia de pesquisa utilizada compreendeu o acompanhamento da mudança trazida pela implementação do processo administrativo e da forma de execução do processo analisado, na condição de participante no papel de executor de atividades referentes ao processo administrativo no novo suporte. Realizou-se ainda o levantamento dos dados empíricos e a seleção e análise de documentos levantados necessários à elaboração do mapeamento e ilustração de algumas de suas tarefas.

A apropriação de informações para efeitos do mapeamento do processo, tornou-se significativamente facilitada em virtude da atuação como servidor na unidade Pró-Reitoria de Administração, que dá acesso às funcionalidades do Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos – SIPAC e ao módulo Protocolo, utilizado para esse processo.

Além disso, o processo mapeado faz parte da rotina de trabalho do pesquisador. Assim, a sua participação como envolvido no processo afetado pela mudança decorrente da implementação, a experiência decorrente do trato com o sistema, as capacitações realizadas sobre o processo eletrônico, proporcionaram as condições de comparar e relatar as situações de antes e a situação em andamento referente ao processo eletrônico.

Para a descrição das situações de antes e depois, além do acompanhamento, utilizaram-se notícias acerca da implementação do processo eletrônico nos sites institucionais e documentos localizados na página criada como fonte de consulta para comunidade acadêmica.

Para realizar a análise com vistas a identificar alterações na produtividade da Pró-Reitoria de Administração após a implementação do processo eletrônico, utilizaram-se os relatórios de protocolo referentes às movimentações dos processos naquela unidade.

Utilizaram-se relatórios extraídos do módulo de protocolo do SIPAC de antes da implementação nos primeiros meses de 2019 e dos 2 primeiros meses após o início da implementação. Usaram-se complementarmente os mesmos relatórios do ano anterior com vistas à confrontação do comportamento nas mesmas épocas dos dois anos, visando assim atenuar os efeitos das variações do fluxo processual. Recorreu-se também aos relatórios dos setores que mais enviam processos à Pró-Reitoria e os principais destinatários dos processos por ela enviados no período dos dois primeiros meses após a implementação.

No próximo capítulo é apresentada a revisão de literatura disponível do tema. Foi realizado levantamento das publicações nos últimos três anos em revistas e eventos da área de interesse, além de dissertações. O capítulo se divide em subseções abordando Administração Pública, Governança e Gestão de processos.

## 5 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, realizou-se o levantamento da literatura existente sobre conceitos importantes para o tema pesquisado. O presente capítulo está dividido em seções que tratam da situação da temática, Administração Pública, conceitos de governança no setor público, e gestão de processos.

### 5.1 Situação da temática na literatura da área

Com o fito de verificar qual a situação do estado da arte do tema realizou-se um levantamento bibliográfico das publicações realizadas nos últimos três anos.

O levantamento foi realizado nos trabalhos apresentados no Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD nos anos de 2016, 2017 e 2018 na área de Administração Pública.

Realizou-se ainda levantamento nas publicações da Revista do Serviço Público da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Revista do Tribunal de Contas da União e a Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (RAP/FGV) todas pertencentes à área de administração pública. Observou-se também as publicações já realizadas em 2019 pelas escolhidas, com vistas a constatar a presença do assunto nesses periódicos.

O Quadro 1, a seguir, elenca as publicações verificadas em eventos e revistas que possuem relação com a temática do processo administrativo eletrônico.

**Quadro 1 - Publicações em revistas e eventos relacionados ao tema nos últimos três anos**

| <b>Título</b>                                                                                                                        | <b>Autor</b>       | <b>Ano</b> | <b>Local de Publicação</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|----------------------------|
| <i>PROCESSO ADMINISTRATIVO DIGITAL: uma avaliação de impacto</i>                                                                     | Silva Junior       | 2017       | EnAnpad                    |
| <i>Adoção de melhores práticas de governança pública na Administração Pública Federal brasileira</i>                                 | Pascoal e Oliveira | 2017       | EnAnpad                    |
| <i>Governo Eletrônico: uma reflexão sobre o modelo brasileiro da gestão pública digital de difusão de informação e os limites da</i> | Nogueira Junior    | 2018       | EnAnpad                    |

|                                                                                                                                                                             |                                         |      |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|--------------|
| <i>interatividade cidadã</i>                                                                                                                                                |                                         |      |              |
| <i>Processo Eletrônico no Brasil: um estudo sobre facilitadores e benefícios da sua adoção</i>                                                                              | Silva, Lunardi, Pinto                   | 2018 | EnAnpad      |
| <i>Tempo de Processos Judiciais na Justiça Federal do Brasil</i>                                                                                                            | Vasconcelos, Oliveira, Costa, Guimarães | 2018 | EnAnpad      |
| <i>Imbricações entre Governança Pública e Governabilidade para a Implementação da Reforma Administrativa: o caso da Gestão para a Cidadania em Minas Gerais (2011-2014)</i> | Magalhães e Coelho                      | 2017 | EnAnpad      |
| <i>Participação eletrônica, efetividade governamental e accountability</i>                                                                                                  | Braga, Gomes, Corrêa                    | 2017 | Revista Enap |
| <i>A modelagem de processo de negócio à luz dos ritos processuais existentes no Tribunal de Contas do Estado de SC1</i>                                                     | Pereira                                 | 2017 | Revista TCU  |
| <i>Recursos, inovação e desempenho em tribunais do trabalho no Brasil</i>                                                                                                   | Sousa e Guimaraes                       | 2018 | RAP/FGV      |
| <i>Governança em bancos centrais: um estudo comparativo das práticas de governança dos bancos centrais do Brasil, Canadá e Inglaterra</i>                                   | Faria, Streit                           | 2016 | RAP/FGV      |

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Apesar de nem todas as publicações encontradas no levantamento tratarem diretamente do tema relacionado com o processo administrativo eletrônico, todas elas abordam uma temática aproximada ao assunto. Silva Junior (2017), Silva, Lunardi e Pinto (2018) discutem o processo administrativo digital e Vasconcelos et al. (2018) tratam do tempo dos processos, uma das medidas de eficiência, nos processos judiciais da justiça federal.

Por sua vez, Pascoal e Oliveira (2017), Pereira (2017), e Sousa e Guimarães (2018) pesquisaram sobre eficiência e desempenho em organizações públicas nas perspectivas de boas práticas de governança, modelagem de processos e recursos e desempenho organizacional, respectivamente.

Há ainda os trabalhos de Braga, Gomes e Correa (2017) e Nogueira Junior (2018), que discorrem sobre práticas de Governo eletrônico; Magalhães e Coelho (2017) e Faria e Streit (2016), que tratam do estabelecimento da governança para a implementação de conceitos gerenciais.

Similarmente, averiguou-se as publicações de monografias e dissertações acerca do tema processo administrativo eletrônico. No Quadro 2, são listados os principais trabalhos encontrados sobre o assunto.

**Quadro 2 - Dissertações relacionadas com o tema processo eletrônico**

| <b>Título</b>                                                                                                                | <b>Autor</b> | <b>Ano</b> | <b>Local</b>       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------------------|
| <i>A principiologia no processo eletrônico</i>                                                                               | Tóffoli      | 2013       | UFES/PPGGP         |
| <i>Processo Administrativo Eletrônico – Plano de Implantação na CGE-GO</i>                                                   | Moraes       | 2016       | PROFIAP/UFG        |
| <i>Processo Administrativo Eletrônico – Proposições à sua implantação no Senado Federal</i>                                  | Lyra         | 2014       | ILB/Senado Federal |
| <i>Gerenciamento de Processos para melhoria da Eficiência na Administração Pública: Estrutura de Referência para a UTFPR</i> | Andrade      | 2017       | PPGGGP/UTFPR       |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O trabalho de Tóffoli (2013) discorre sobre os princípios do direito administrativo que, assim como as leis regem o processo administrativo, representam uma das fontes do direito e são aplicados no rito do processo administrativo qualquer que seja o suporte desse.

Moraes (2016) propõe um plano de implantação do processo eletrônico na Controladoria Geral do Estado de Goiás como oportunidade de conferir aos gestores daquele órgão meios de se realizar um controle mais eficiente dos processos administrativos e aumento de sua transparência.



Lyra (2014), por sua vez, faz proposições para a implementação do processo eletrônico no Senado Federal, com base nas experiências de outros órgãos da Administração Pública no Brasil e utilizando os meios tecnológicos disponíveis.

Andrade (2017) propõe uma estrutura de referência para implementar o gerenciamento de processos de negócio – BPM adequada a uma instituição pública de ensino superior na busca pela eficiência.

O número reduzido de publicações encontradas sobre o tema “processo administrativo digital” reitera a importância deste trabalho ao estudar o momento dos primeiros meses da implementação do processo administrativo eletrônico na UFPB, no âmbito na Pró-Reitoria Administrativa.

## **5.2 Administração Pública**

A ideia de uma administração pública mais eficiente data do avanço da revolução industrial, em virtude do declínio de regimes autoritários e da incipiência da burocracia pública existente na época (MOTTA, 2013). O problema da gestão pública e sua dependência de variáveis políticas não é exclusivo aos tempos atuais, acendendo constantemente o debate acerca da necessidade de reformas.

Secchi (2009) diz que se tem uma reforma na administração pública quando ocorrem mudanças nas práticas de gestão, modelos de relacionamento e retórica de modo progressivo, nos diversos contextos e recortes temporais.

No Brasil, houve dois momentos de debate acerca das reformas administrativas: o modelo Daspiano e o Decreto lei nº 200/67 que datam de períodos autoritários. Nesse panorama, historicamente o Brasil não teve experiências democráticas de reformas de Estado, caracterizadas por processos decisórios mais substanciados nos debates e negociações (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010).

Após os anos de ditadura militar o processo de redemocratização brasileiro trouxe as condições favoráveis ao aprofundamento do debate público em torno da necessidade de reforma da estrutura de Estado sob o prisma democrático com os diversos setores da sociedade participando das decisões de cunho político e em um cenário de crise generalizada do Estado. A Constituição de 1988, conhecida também como constituição cidadã, dedicou um capítulo à administração pública em que estabelece institutos que possibilitam uma atuação qualificada do aparelho do estado, como a realização de concursos públicos para a investidura de cargos, tornando o processo de contratação meritocrático e transparente.

Apesar do caráter de vanguarda, de incluir a administração pública no texto constitucional na redemocratização, os atores políticos, ao elaborar a nova Constituição, deram ênfase à correção dos equívocos cometidos pelos militares, - dentre os quais destaca-se o descontrole financeiro, falta de responsabilização de gestores, politização indevida e perda de foco da ação governamental -, deixando, em segundo plano, a construção de um modelo de estado capaz de enfrentar os desafios históricos (ABRUCIO, 2007). A redemocratização trouxe uma ampliação aos direitos do cidadão, no entanto, deixou a lacuna de um modelo de organização administrativa que desse suporte a atuação de Estado coerente com a nova configuração.

O movimento por uma nova forma de gerenciamento da coisa pública surgiu mundialmente na década de 1980 em virtude da insatisfação popular em relação às práticas até então adotadas pela administração pública (ALMEIDA-SANTOS et al., 2017). O movimento demandando práticas mais modernas de gestão converge com a governança ao buscar um modelo de gestão que consiga alcançar resultados efetivos que atendam a sociedade.

Em seu trabalho, Secchi (2009) discorre sobre alguns dos modelos organizacionais que surgiram na administração pública, dentre os quais destacam-se o modelo burocrático, o gerencialismo, que compreende a administração pública gerencial e o governo empreendedor, e a governança pública.

Dentro do modelo gerencialista os princípios do *New Public Management* – NPM ascenderam nas últimas três décadas e consistem em um conjunto de reformas que tomam por referência a gestão no setor privado, com vistas a modernizar o setor público (TINOCO, 2013), em busca de uma maior eficiência.

Contemporaneamente, o movimento voltado para um novo gerenciamento público em pratica em todo o mundo, aliado a uma política de ajuste fiscal, de redução de gastos, fez com que as políticas públicas brasileiras fossem formatadas de forma a buscar maior eficiência (SOUZA, 2006). Esse movimento se baseou na adaptação e transferência de conhecimentos gerenciais oriundos do setor privado para organizações públicas, como já mencionado, e implicou na redução da máquina administrativa, baseando na competitividade e na eficiência (PECI, PIERANTI, RODRIGUES, 2008) dos processos gerenciais.

Para Almeida-Santos et al. (2017, p. 230) “a modernização do Estado ocorrida nos últimos 20 anos, foi inspirada na administração pública gerencial, transformando-a em uma gestão mais empresarial, menos onerosa e, em geral, mais eficiente, porém menos interessante do ponto de vista dos cidadãos”. Apesar das melhorias promovidas com a incorporação dos

preceitos gerenciais, não necessariamente as mudanças implicaram e melhoria da qualidade percebida pelos usuários dos serviços públicos.

Apesar dessas inovações, Motta (2013) corrobora com Almeida-Santos ao tecer críticas ao NPM, ao comentar que as novas práticas de gestão baseadas nesse novo modelo trouxeram pouca novidade em relação ao acesso e qualidade dos serviços públicos prestados, com fracasso nos resultados.

Em que pese as críticas, a nova gestão pública se propôs a introduzir no setor governamental brasileiro mudanças de valores e comportamentos indispensáveis para a Administração Pública nos dias atuais e ainda viabilizar a revisão dos processos internos da Administração com vistas a promover o desenvolvimento do Estado para o bem-estar social. (RAMOS, VIEIRA, PARABONI, 2017).

Dessa forma, a adaptação da administração a um novo processo de governança conduzirá ao estilo de gestão a ser utilizado, considerando o processo de democratização e a mudança do papel da sociedade, mais consciente e ativa na reivindicação de políticas efetivas de estado para materialização de direitos (MOTTA, 2013). A construção de uma rede de governança que considere e agregue os diversos atores na tomada de decisões e gestão da coisa pública é fundamental para a efetividade das políticas de Estado promovidas pela atividade dos órgãos.

### **5.3 Governança**

O termo governança possui diferentes acepções apontadas na literatura, podendo assumir diferentes significados de acordo com a perspectiva abordada. Dentre esses significados, cabe apontar a governança pública, que agrega diversos atores sociais na busca do interesse comum; a governança corporativa, que aborda aspectos gerenciais de governança como estabelecimento de diretrizes e tomada de decisões gerenciais; a governança no serviço público, que aborda práticas e procedimentos de gestão mais eficientes no serviço público; e a governança de TI, que consiste na utilização das tecnologias de informação para subsidiar processos gerenciais e tomada de decisão.

### 5.3.1 Governança Pública

O conceito de Governança teve origem em organizações do setor privado e, com a necessidade de aprimoramento da administração pública para atendimento à sociedade, esse vem sendo adaptado e utilizado nessas organizações.

Originalmente, o significado da governança denotava políticas que visavam impulsionar o desenvolvimento de sociedades, orientado por pressupostos como gestão, responsabilidade, transparência e legalidade (KISSLER, HEIDERMAN, 2006). Também tratava dos conflitos de agência entre os grupos de interesse das organizações, exigindo um novo estilo de gestão pública capaz de reinventar as práticas da administração para transpor a dicotomia Estado-mercado (ROSSETI, ANDRADE, 2016; DINIZ, 1996).

Por sua adaptabilidade a diversos contextos, o termo poderá assumir diferentes acepções. Na esfera pública, em virtude de a gestão estar intimamente ligada à ação governamental, o termo, está associado à governabilidade.

No jargão empresarial, governança significa “um conjunto de princípios básicos para aumentar a efetividade do controle por parte de stakeholders e autoridades de mercado sobre organizações privadas de capital aberto” (SECCHI, 2009, p.358).

Na perspectiva pública, consiste na capacidade da ação do Estado ao levar em conta a normatização e regramentos que regem as trocas sociais e econômicas (KANNANE, FIEL FILHO, FERREIRA, 2010). Desse modo,

governança diz respeito a como os hábitos culturais, as instituições políticas e o sistema econômico de uma sociedade podem se alinhar para gerar qualidade de vida desejada pela população. A boa governança se dá quando essas estruturas alcançam um equilíbrio que produz resultados efetivos e sustentáveis que sejam de interesse comum (BERGGRUEN; GARDELS, 2013, p. 46).

Matias-Pereira (2010a) destaca a similaridade da governança em organizações públicas e privadas ao mencionar que ambas se assemelham pelas questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, instrumento de responsabilidades, além de partilharem os mesmos princípios básicos de atuação.

Rosseti e Andrade (2016) corroboram a semelhança da governança entre setores público e privado ao destacarem que a transposição do conceito de governança do privado para o público passa pela captação de recursos, substituindo a figura do acionista, próprio da governança privada, pela de contribuintes/cidadãos, estes últimos que oferecem recursos ao Estado para a produção de bens e serviços de interesse público. Os autores, contudo, ressaltam

que o Estado é menos eficiente na alocação de recursos que a iniciativa privada, cuja principal razão é a falta de mecanismos de controle efetivo na administração pública.

Além do problema da alocação de recursos, alguns órgãos públicos enfrentam dificuldades em promover a efetividade das políticas de Estado em virtude da rigidez administrativa de seus procedimentos condicionada pela legislação. Os efeitos negativos na qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados e a morosidade deles decorrente demandam procedimentos mais flexíveis para uma atuação mais efetiva desses órgãos.

Desse modo, a governança, como condição de efetividade nas políticas públicas, se apresenta como uma forma de aperfeiçoamento da ação estatal; uma forma mais inteligente e sustentável, e sua implementação constitui o principal desafio a ser superado pelo governo brasileiro (MATIAS-PEREIRA, 2010b).

Kannane et al. (2010) chamam a atenção para o fato de que a governança pública se fundamenta nos princípios de relações éticas, conformidade em todas as suas dimensões, transparência e prestação de contas.

Diniz (1996) diferencia governabilidade de governança ao associar a primeira às condições do exercício do poder, como, por exemplo, características do sistema político, forma de governo e relações entre poderes; e a segunda, a capacidade da ação do Estado na implementação de políticas públicas e no gerenciamento dos interesses dos atores envolvidos e, ao mesmo tempo, ter uma atuação dinâmica e flexível pela descentralização de funções e transferência de responsabilidades.

Matias-Pereira (2012, p.75) também faz distinção entre os conceitos. Para o autor, “a governabilidade diz respeito ao exercício do poder e de legitimidade do Estado e do seu governo. No que se refere à governança, pode-se argumentar que é a capacidade que determinado governo tem para formular e implementar as suas políticas”.

Transparência e prestação de contas são requisitos legais da atuação pública, estando desse modo relacionados tanto à governabilidade quanto à governança. No Brasil, o crescimento de iniciativas na direção de exigir prestação de contas por parte da administração pública visa reestabelecer a confiança dos cidadãos na probidade e atuação ética dos agentes públicos.

Paralelamente a tais iniciativas, o cidadão anseia por um melhor atendimento das demandas sociais na prestação de serviços por parte da administração pública, através da eficiência do uso dos recursos públicos e da transparência dos atos.

Na condição de política governamental, a implementação de um sistema de governança necessita de vontade e decisões políticas para a sua efetivação, num diálogo entre

os atores envolvidos: cidadãos, empresas e Estado. “Sendo assim, entende-se que, quando a boa governança é definida como o processo de tomada de decisão e sendo refletida em uma forte participação da sociedade civil, logo a confiança é necessária para se alcançar uma boa governança pública” (ALMEIDA-SANTOS et al., 2017, p. 233).

A efetivação do sistema de governança depende de que o poder de tomada de decisões seja descentralizado, envolvendo cada vez mais o cidadão no processo do que outros sistemas permitem, constituindo, desse modo, um aperfeiçoamento da democracia (BERGGRUEN, GARDELS, 2013).

Assim, envolvendo os cidadãos no processo de tomada de decisões públicas tem-se a formação de uma rede de fomento à participação que possui natureza plural ao realizar a coalizão de vários atores sociais como organizações de sociedade civil, empresas, organizações internacionais, ainda que ao governo seja reservado o papel central (BRESSER-PEREIRA, 2008; PECI, PIERANTI, RODRIGUES, 2008).

Segundo Secchi (2009), o conceito de participação, acima mencionado, significa um resgate da política na atuação da administração pública, já que a tomada de decisões referente à coisa pública precisa considerar, além dos critérios técnicos, o componente democrático ao dar voz aos atores envolvidos. Desse modo, ao fomentar a participação, estabelece-se maior legitimidade no processo de gestão e na deliberação da coisa pública.

### 5.3.2 Governança corporativa na Administração Pública

A governança pública, como reguladora do poder na sociedade e relações entre os agentes, difere da governança corporativa, associada à forma de gestão de organizações, mecanismos de controle e aferição de desempenho, ligados ao dever dos agentes públicos de prestação de contas (MATIAS-PEREIRA, 2014).

A necessidade de incorporação de práticas mais modernas de gestão que sejam mais adequadas com as demandas da sociedade moderna advém da demanda histórica de evolução da administração que, por entraves de diversas naturezas, manteve-se alheia ao progresso tecnológico-gerencial das últimas décadas.

Para Bergue (2011, p. 201-202),

a administração pública brasileira, sob intensa influência do pensamento mecanicista - influenciado pela assunção da burocracia em sua expressão idealizada como modelo de organização, que ascende na esteira do fayolismo e das obras de outros teóricos clássicos - mantém-se fortemente vinculada a um arranjo estrutural de inspiração tradicional. Essa visão mecânica de organização enfatiza a estrutura

hierárquica, funcional departamentalizada, dividida em órgãos (partes) dotados de substancial autonomia em termos de perspectiva gerencial, ou seja, cada ministério ou secretaria se vê como organismo autônomo no contexto da administração pública e almeja sempre mais liberdade para atuar de forma mais independente.

Concomitantemente ao desenvolvimento da governança corporativa, é possível verificar, desde a segunda metade da década de 90, iniciativas de utilização dos princípios de mensuração de desempenho, característicos da governança, na atuação administrativa do Estado (ROSSETI, ANDRADE, 2016).

Apesar de o desenvolvimento da governança corporativa no mundo ocidental datar de algumas décadas, no Brasil, sua adesão e crescimento exponencial são relativamente recentes.

Rosseti e Andrade (2016, p. 532) expõem que

a busca pelos mais eficazes padrões de governança está fortemente ligada à competição global, entre os países, pelo capital e pelos investimentos das corporações; os investimentos são atraídos pela existência de condições favoráveis ao pleno desenvolvimento dos negócios corporativos.

Atualmente, a sociedade passou a exigir da administração pública processos de trabalho mais modernos, tais quais os presentes no setor privado, que incorporem novas tecnologias, em particular as TICs, e que ao mesmo tempo sejam alinhados à transparência pública, um dos princípios da governança.

Os governos de diferentes países operam num mundo complexo e precisam adaptar-se à nova realidade da era do conhecimento e da globalização. Nesse contexto é moldada a sociedade da informação, onde as tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm papel crucial no modo como o Estado cumpre suas principais funções. Essas tecnologias mudam a abordagem sobre gestão pública, configurando uma realidade na qual cidadãos, empresas e demais organizações querem ter acesso cada vez mais rápido e fácil ao governo, na expectativa de que suas necessidades sejam focadas pelos programas governamentais. Nesse sentido, alguns possíveis caminhos para melhorar a percepção geral quanto ao serviço público incluiriam novas formas de prestação de serviços e novos estilos de governança (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2005).

Pode-se apontar como causas da adoção de TICs pelo Estado o uso dessas pelos cidadãos, empresas e organizações não governamentais, a transição do suporte da informação para meios eletrônicos e a massificação das telecomunicações com o advento da internet (DINIZ, et al., 2009). Uma vez que os diversos atores que se relacionam com o Estado, aderiram a sua cultura o uso de tais meios, coube a este também buscar a adequação de seus procedimentos de modo a incorporar a utilização dessas tecnologias.

Com essa adesão globalizada a uma nova forma de governança, baseada em meios mais transparentes de gerenciamento e processos baseados em TIC, o Estado deve estimular a adesão de novas tecnologias e inovações nos processos da administração pública para que ofereçam meios para o atendimento das necessidades e exigências da sociedade contemporânea (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Ainda assim, o setor governamental vem se utilizando, de forma intensiva, dos recursos de TIC, com o fito de melhorar a gestão e os processos da administração pública, tal qual o aumento da oferta de serviços, melhorando sua qualidade e efetividade (ARAÚJO, REINHARD, CUNHA, 2018).

Apesar disso, Guimarães e Medeiros (2005) chamam a atenção para o risco da não-concretização da participação cívica por meio da governança eletrônica, em virtude da falta efetiva de inclusão digital.

Na condição de instituição pública, as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, como a Universidade Federal da Paraíba, são normalmente detentoras de estruturas administrativas consideráveis e demandas altamente diversificadas das unidades acadêmicas que a compõem, crescendo-se a isso a sua estrutura multicampi. Além de serem espaços democráticos por natureza, a própria cultura de desenvolvimento de conhecimentos e tecnologias dessas instituições, em contraste com a rigidez dos tramites burocráticos em assuntos administrativos, torna as IFES um cenário bastante propício à adesão da reflexão por parte das instituições em torno de seus processos internos e sua relação com os custos de transação envolvidos.

Estas iniciativas podem estar impulsionando às IFES a rever seus processos, tradicionalmente estabelecidos sobre documentos em suporte físico, sob uma nova perspectiva, um novo paradigma: a documentação em meio eletrônico e sua tramitação virtual. Esta mudança de paradigma tem impacto significativo na forma como as pessoas estão habituadas a gerar, analisar, tramitar, emitir pareceres etc., nos autos processuais, atividade corriqueira e predominante no serviço público. Esta quebra de paradigma, portanto, pode ser caracterizada como um catalisador de mudanças orgânico-estruturais, fazendo com que as instituições busquem suporte num ferramental metodológico que as auxilie em reestabelecer seus processos sob novas bases (ANDRADE, RASOTO, CARVALHO, 2018).

Nesse cenário, o novo conceito de processos de trabalho operacionalizados em meio eletrônico através da utilização de TICs constitui um dos componentes da governança - a governança eletrônica - que nada mais é do que uma contribuição do e-gov para a implementação de políticas públicas considerando a participação dos atores da sociedade e a



função das TICs (GUIMARÃES, MEDEIROS, 2005), propiciando uma reforma na administração pública.

Além do advento da internet e tecnologias correlatas, aliando-se ao desgaste de modelos e sistemas administrativos esgotados, é possível identificar, como fatores fomentadores do governo eletrônico, a necessidade de melhoria da arrecadação e de seus processos internos e a demanda social cada vez maior por essa otimização de gastos e uma atuação transparente com qualidade na prestação de serviços aos cidadãos (GUIMARÃES, MEDEIROS, 2005).

Assim, entende-se que a incorporação de práticas de governança no serviço público, baseadas em procedimentos suportados pela utilização de ferramentas de TIC, é um importante caminho para a modernização e melhoria de desempenho na gestão de organizações públicas.

### 5.3.3 Práticas de governança no serviço público

Com origem no setor privado e conceitos baseados nas teorias da área de administração, a governança corporativa propõe a flexibilização dos processos de trabalho, contribuindo para a melhoria de sua eficiência através do estabelecimento de indicadores de desempenho e ao adaptar seus pressupostos às organizações públicas.

Em virtude da evolução da estrutura socioeconômica, o governo precisará, de forma cada vez mais intensiva, incorporar tecnologias e inovações nas organizações públicas para que ofereçam meios para atender aos anseios e necessidades da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Impulsionada por essa realidade conjuntural, a adoção de práticas de governança em organizações do setor público vem ganhando um contorno normativo, com a publicação de normas nessa direção, apesar de conceitualmente possuir como premissas um conjunto prescritivo de práticas administrativas alinhadas com a modernidade processual e com o fito de obter da gestão da coisa pública, eficácia e efetividade.

Para tanto, é necessário que os gestores públicos, baseados em um novo arcabouço de competências exigidas pelos novos tempos, tenham uma reflexão profunda sobre a situação atual de suas organizações e sobre aquilo que precisará ser ajustado dentro de sua esfera de competência para se chegar à situação desejada. Para Bergue (2011, p. 199), “a consistência do diagnóstico organizacional depende de uma lúcida compreensão das condicionantes do

problema ou realidade estudada, sendo essa efetiva compreensão, uma decorrência direta da forma como foi empreendida a análise organizacional”.

O conhecimento propiciado por essa análise oferece aos gestores informações sobre sua organização, de modo a construir ações estruturadas de planejamento para a implementação de mudanças. Entretanto, as mudanças de natureza administrativa passam sobretudo pela vontade e coalizão política de dirigentes, bem como da necessidade individual de construção de novas competências. Esses são pré-requisitos para a materialização da mudança.

Como já comentado anteriormente, a crise econômica, as severas dificuldades orçamentárias que caracterizam atualmente o cenário brasileiro e a existência de uma demanda histórica de modernização de processos da administração pública podem funcionar como importantes catalisadores nesse processo, além de serem um dos caminhos de reversão do panorama da administração pública no Brasil, uma vez que a incorporação de boas práticas suporta um *modus operandi* da administração mais eficiente e efetivo.

A exaustão do antigo modelo de estado não pode ser explicada exclusivamente em função do impacto da estruturação de uma nova ordem mundial. É preciso também considerar os processos internos que, ao longo do tempo, contribuíram para o esgotamento das condições de viabilidade daquele modelo (DINIZ, 1996, p.7).

As diversas ocasiões em que se pode diagnosticar o desgaste do modelo de Estado são momentos de instabilidade de sua estrutura administrativa. A utilização de mecanismos de governança como tentativa para contornar crises institucionais não é algo recente e já há precedentes no Brasil. A crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente (BRASIL, 2014).

Segundo Oliveira e Azevedo (2014, p. 84), “para a busca da excelência na gestão pública é necessário alinhar a capacidade de trabalho interna de acordo com os objetivos, expectativas e valores táticos contidos na estratégia da instituição, observando os princípios legais que fundamentam os planos de carreira”.

Demanda-se nesse alinhamento estratégico entre objetivos institucionais e capacidade nos processos de estabelecimento da governança o aprofundamento do conhecimento acerca da instituição e o diagnóstico de sua situação atual, com vistas a obter informações necessárias ao processo decisório.

No processo de diagnóstico organizacional, o fator humano constitui uma das principais variáveis no processo de gerenciamento da mudança e no alinhamento com o que

se entende como boa governança. Integrar os recursos humanos disponíveis na filosofia da mudança, sobretudo no processo de construção de competências e uma nova mentalidade em relação ao trabalho, é um requisito básico para que a incorporação de novas práticas tenha real perspectiva de ser bem-sucedida.

Em virtude dessa necessidade, os órgãos de controle externo da administração pública vêm desenvolvendo iniciativas para assegurar o cumprimento dos preceitos-normas da boa governança pelos diversos órgãos da administração pública. Uma delas foi a elaboração e publicação de um Referencial Básico de Governança que dirigentes e servidores dos órgãos possam recorrer no processo de adoção desses mecanismos.

O Referencial Básico de Governança do TCU define governança no setor público como “um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para AVALIAR, DIRECIONAR E MONITORAR a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014, p. 5-6).

Dentre os mecanismos estratégicos que se relacionam com a gestão, estão os processos de trabalho ou de negócio. Para Davenport (1994, p. 7), “processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação”.

A respeito desses mecanismos estratégicos, é recomendável que os processos de trabalho das organizações públicas acompanhem a evolução da sociedade e incorporem as tecnologias disponíveis que modificaram a relação entre o cidadão e o governo.

Dentre as ferramentas para reverter o quadro de defasagem entre as necessidades da sociedade e os processos de trabalho adotados na administração pública, têm-se as tecnologias de informação e comunicação que possibilitam o redesenho e a virtualização de procedimentos, eliminando entraves burocráticos que fazem com que o serviço público seja estigmatizado de ineficiente e cujas disfunções renderam conotação negativa ao termo burocracia referindo-se à dificuldade de materialização dos atos da administração pública.

A reestruturação desses processos, é um pré-requisito para o fim-meio da boa governança, ao passo que, ao se adotarem procedimentos de trabalho mais eficientes e modernizados pela incorporação das novas tecnologias disponíveis, têm-se aumentos de produtividade e ganhos de dinamismo aos processos e serviços públicos.

Diante desse contexto, apesar de as organizações públicas em geral já utilizarem as tecnologias de informação, há ainda um grande potencial a ser explorado, uma vez que os processos de trabalho necessitam ser reestruturados a fim de adquirirem maior compatibilidade junto à utilização plena da capacidade desses recursos.

Nessa perspectiva, um dos procedimentos alinhados com a governança de TI é a implementação de processos administrativos eletrônicos em organizações públicas, que, apesar de benefícios à eficiência e transparência dos atos públicos, possui implicações práticas e barreiras institucionais/conjunturais. Essas dificuldades fazem com que seja necessário um adequado planejamento para a implementação com vistas a realizar ações estruturadas e, desse modo, mitigar riscos.

Ressalte-se que diversos órgãos da Administração Pública estão incorporando os processos administrativos eletrônicos aos seus processos de trabalho e alcançando os benefícios de tal implementação, denotando que o governo eletrônico se mostra uma tendência gradativa de atuação do Estado Brasileiro.

#### 5.4 Gestão de Processos

Um dos importantes elementos da estratégia organizacional é a estruturação dos processos de trabalho. Tais processos possuem importante papel como meio para as organizações atingirem seus objetivos e, ao mesmo tempo, para a construção de vantagens competitivas.

Davenport (1994) considera processo como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados. Processo pode ser definido também como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (CBOK, 2013, p. 35).

Hammer (1997) ressalta a diferença entre tarefa e processo assemelhando-a à relação entre a parte e o todo. Para o autor, tarefa é parte do trabalho, enquanto processo é um grupo de tarefas que geram um resultado que proporciona valor ao destinatário.

A discussão sobre processos de trabalho na gestão ganha peculiar importância nas organizações públicas, dado o relevante papel social que essas organizações têm e o seu fim coletivo, uma vez que a não prestação eficiente e eficaz de serviços públicos traz notáveis prejuízos sociais. Além disso, o redesenho de processos pode subsidiar estratégias de redução de custos (DAVENPORT, 1994), uma necessidade institucional da Administração Pública em meio à situação de recessão econômica.

Entretanto, em qualquer cenário, público ou privado, eficiência e eficácia são consequências de processos de trabalho devidamente estruturados com o melhor uso de

recursos disponíveis para tal. O alcance da melhor forma de executar um conjunto de atividades depende da realização de uma revisão dos processos de trabalho e a consideração dos meios disponíveis para a sua execução.

Os problemas que acometem as organizações não são de tarefas, mas sim de gestão de processos e das suas lentidões. A causa de morosidade desses procedimentos é a realização de tarefas não necessárias à obtenção do resultado pretendido (HAMMER, 1997). Diante disso, a revisão dos processos de negócios é de grande valia para as organizações, com vistas a identificar tarefas desnecessárias e a adaptação às novas formas e tecnologias de trabalho disponíveis.

Da mesma forma que a organização constitui um conjunto de processos, a gestão deve conhecer as atividades que os integram, quem os executam e a forma em que são realizadas (PEREIRA et al. 2017). A importância desse conhecimento é eliminar problemas correlatos à indefinição de papéis, passando esses a estarem devidamente delimitados e evitando conflitos de autoridade e responsabilidade.

Oliveira (2011, p. 55) destaca que “a adequada aplicação da administração de processos nas instituições governamentais e paragovernamentais geralmente é uma tarefa difícil para qualquer profissional, principalmente por causa de seu modelo de gestão burocrático”.

O modelo burocrático dessas organizações faz com que a adesão a mecanismos de processos mais eficientes se torne um desafio institucional demandando aos gestores públicos a construção de competências necessárias à sua efetivação. Além disso, a rigidez normativa desse tipo de modelo de gestão burocrática contribui para a intensificação da resistência organizacional à implementação de mudanças, pois cria uma cultura organizacional de excessiva formalidade em detrimento de práticas inovativas.

Pereira et al. (2017) destaca que os princípios a serem considerados pela gestão de processos em organizações públicas, preliminarmente, são os orientadores da própria administração pública constantes na Constituição: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A busca pela eficiência organizacional é elevada a princípio da gestão de processos tanto no aspecto técnico quanto na dimensão normativa.

Ao serem reguladores da eficiência organizacional, a gestão e mapeamento dos processos de trabalho é uma oportunidade para a identificação de lacunas e pontos de possíveis melhorias nas atividades executadas nos processos e, conseqüentemente, a melhoria desses como todo. Pode-se definir os processos de trabalho ou de negócio como um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos (CBOK, 2013).

Um dos padrões de mapeamento de processos de negócio é o padrão *Business Process Model and Notation* - BPMN. Suas características principais são a utilização de ícones organizados em conjuntos e a possibilidade de indicar eventos de início, intermediários e finais, fluxos de atividade e mensagens (CBOK, 2013).

O Quadro 3 apresenta os benefícios do BPM para os atores envolvidos, organização, cliente, gerência e atores de processo.

**Quadro 3- Benefícios do BPM**

| Benefícios para  | Atributos do benefício                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organização      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade</li> <li>• Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis</li> <li>• Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua</li> <li>• Monitoramento melhora a conformidade</li> <li>• Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade</li> <li>• Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos</li> <li>• Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos</li> <li>• Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio</li> <li>• Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado</li> </ul> |
| Cliente          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformação dos processos impacta positivamente os clientes</li> <li>• Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas</li> <li>• Compromissos com clientes são mais bem controlados</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Gerência         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmam que as atividades realizadas em um processo agregam valor</li> <li>• Otimização do desempenho ao longo do processo</li> <li>• Melhoria de planejamento e projeções</li> <li>• Superação de obstáculos de fronteiras funcionais</li> <li>• Facilitação de benchmarking interno e externo de operações</li> <li>• Organizações de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ator de processo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades</li> <li>• Maior compreensão do todo</li> <li>• Clareza de requisitos do ambiente de trabalho</li> <li>• Uso de ferramentas apropriadas de trabalho</li> <li>• Maior contribuição para os resultados da organização e, por</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  |                                                                                               |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: CBOK (2013, p. 24)

Para a dimensão organização, a gestão de processos condiciona o desempenho organizacional através da sua medição, visando adequado controle de importantes variáveis, assim como acesso a informações para a propositura de transformações e mudanças necessárias ao aprimoramento do negócio. Para os clientes, tanto internos quanto externos o produto decorrente da atividade organizacional agrega maiores níveis de qualidade a um custo e tempo menor com adequada gestão dos processos organizacionais.

A gerência, através do BPM, consegue agregar valor à sua atividade ao estabelecer fluxos de processos mais enxutos com a eliminação de atividades desnecessárias e ao ter pleno conhecimento da sua própria atividade organizacional com adequada definição de papéis.

Pereira et al. (2017) assevera que, assim como a organização compreende um conjunto de processos, sua gestão deverá incluir o conhecimento das ações que os integram, identificação dos executores e como são desempenhadas.

Já os atores, assim como a organização, se beneficiam com a melhor compreensão de seu trabalho evitando ambiguidades e conflitos de responsabilidade. Além disso, incorporam formas inovativas de desempenhar suas atividades com o estabelecimento de procedimentos eficientes pela contínua revisão dos processos de negócio.

Gerenciar adequadamente os processos de negócio, que constituem ativos da organização, potencializam seu desempenho ao passo que seu constante aprimoramento aproxima as rotinas administrativas aos níveis desejados de eficiência e excelência.

Na seção seguinte, são apresentados aspectos legais do processo administrativo eletrônico, as principais normas que estabelecem suas diretrizes, constituindo seu marco legal.

## **6 ASPECTOS LEGAIS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO ELETRÔNICO**

A implementação de novas práticas de gestão em qualquer organização é uma tarefa que está condicionada a algumas variáveis que são fundamentais para o sucesso ou fracasso na condução e materialização das mudanças.

No caso de organizações públicas, dadas suas especificidades, existe particularmente o componente legal que, ao mesmo tempo, impulsiona e restringe a ação dos administradores públicos. A força coercitiva da lei em sentido amplo impele os órgãos públicos à adesão de novas práticas gerenciais por obediência às normas, ao passo que restringe a atuação dos órgãos que por elas são determinados.

Desse modo, o processo administrativo eletrônico é condicionado e estabelecido em toda a administração pública por um marco legal que lhe serve como diretriz e norteador. Na Constituição Federal de 1988, há diretrizes gerais, como a razoável duração do processo e meios que garantam sua celeridade (art. 5º da CF) e a publicidade e a eficiência como princípios da administração pública (EC nº 19/1998).

Nas próximas seções, são descritas algumas das principais normas legais que são aplicáveis aos processos administrativos eletrônicos. Cabe destacar, no entanto, que não se pretende esgotar nessa seção as normas existentes sobre a matéria, constituindo as normas mencionadas um rol exemplificativo.

### **6.1 Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.**

A referida lei trata da regulação do processo administrativo na Administração Pública Federal, podendo ser considerada uma das principais leis no que se refere aos processos administrativos e ser aplicada no que couber aos processos eletrônicos.

Cabe mencionar que a lei estabelece normas básicas aos processos administrativos na administração federal direta e indireta, aplicando-se aos Poderes Legislativo e Judiciário quando no exercício de funções administrativas. Tal aplicação demonstra intenção do legislador em dar ao processo administrativo uniformidade na totalidade da administração pública abrangendo os três poderes quando em matéria administrativa.

A lei estabelece uma série de princípios, dentre os quais pode-se destacar a legalidade, segurança jurídica e eficiência. A legalidade, no processo administrativo, é uma determinação vigente na Administração Pública que propicia segurança jurídica, visto que o processo



eletrônico tende a fortalecer a transparência dos atos administrativos. No que diz respeito ao princípio da eficiência, ao passo que ocorre a virtualização de procedimentos entende-se que se consiga obter aumentos na eficiência tanto ao nível de procedimento (tempo de tramitação) quanto de custos, considerando a razoável duração do devido processo legal.

A norma também menciona critérios a serem observados nos processos administrativos. O principal critério atendido é a divulgação oficial dos atos administrativos através da possibilidade da consulta do conteúdo publicável dos processos administrativos e do usuário poder acompanhar sua tramitação, o que constitui um dos direitos dos administrados (BRASIL, 1999).

O processo eletrônico facilita ainda o adequado cumprimento dos prazos legais, estabelecido pela lei como de até trinta dias para a decisão, a partir de um fluxo mais eficiente dos processos administrativos.

## **6.2 Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.**

O Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, pode ser considerado o principal regulamento referente ao processo administrativo eletrônico, pois dispõe sobre uso do meio eletrônico para sua realização dentro da Administração Pública Federal.

O decreto traz algumas definições essenciais, como documentos, documentos digitais, documentos nato-digitais e digitalizados, a fim de parametrizar o uso dos meios eletrônicos. Documentos são definidos pela norma como unidade de registro de informações.

Já os documentos digitais, são descritos como informação registrada, codificada em dígitos binários, acessível e interpretável por meio de sistema computacional. Tais documentos subdividem-se em duas categorias: os documentos nato-digitais, que são criados em meio eletrônico; e os digitalizados, que são uma representação em código digital de documentos físicos. Define-se também o processo administrativo eletrônico como aquele em que os atos processuais são registrados e disponibilizados no meio eletrônico (BRASIL, 2015).

Na norma, são estabelecidos objetivos para o processo eletrônico como assegurar eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental, utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade; e acesso do cidadão às instâncias administrativas.

Um dos importantes requisitos técnicos estabelecidos pela norma é a utilização de certificados digitais como garantia de autenticidade e de integridade dos documentos e

assinaturas eletrônicas, com o fito de evitar adulterações e fraudes, e proporcionar segurança aos processos em meio eletrônico.

Além disso, o citado decreto determina que os documentos nato-digitais e assinados eletronicamente sejam considerados originais e os digitalizados, quando recebidos ou produzidos nos órgãos da administração pública federal deverão ter sua integridade conferida. Os documentos digitalizados quando resultantes de originais terão valor de cópias autenticadas e quando resultantes de cópias autenticadas equivalem a cópias simples.

Merecem destaque os formatos utilizados pelos documentos digitais, que deverão seguir os Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico com vistas ao acesso.

Por fim, existe também o prazo de seis meses a contar da publicação para apresentação de cronograma de implementação do meio eletrônico para os processos administrativos, estabelecendo dois anos da publicação como o prazo para implementação, e a plena adaptação ao estabelecido em três anos, os quais expiraram a partir do mês de outubro de 2018.

### **6.3 Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018.**

Esta lei busca a racionalização dos atos administrativos e procedimentos da Administração Pública, visando a desburocratização e a simplificação da gestão. A norma busca eliminar formalidades ou exigências que tragam maiores prejuízos sociais que o risco de fraude.

A lei dispensa a exigência de reconhecimento de firma e autenticação de cópia de documentos, devendo em ambos os casos a autenticidade ser reconhecida pelo agente administrativo, sendo permitido que se substitua documento pessoal do usuário em caso de juntada (BRASIL, 2018a).

Institui-se, ainda, o selo de desburocratização e simplificação, que constitui um reconhecimento a projetos, programas e práticas que visem à simplificação das atividades administrativas através de melhorias ao atendimento dos usuários. Os critérios são a racionalização de processos, eliminação de formalidades desnecessárias, ganhos sociais da medida e a redução do tempo de espera.

#### **6.4 Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.**

A lei nº 12.527, conhecida como LAI, visa assegurar o direito fundamental do acesso a informações públicas. A referida lei estabelece como diretrizes: observância da publicidade como preceito geral e o sigilo como exceção, divulgação de informações de interesse público, utilização de meios de comunicação viabilizados pela TI, fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência e desenvolvimento do controle social da Administração Pública (BRASIL, 2011).

O escopo dessa norma é que todas as informações produzidas ou sob guarda do poder público são informações públicas, com exceção de situações previstas na própria lei de acesso à informação. Deve-se assegurar a gestão transparente da informação, seu amplo acesso e divulgação; proteção da informação, disponibilidade, autenticidade e integridade; proteção de informações sigilosas e pessoais.

A lei traz importantes definições. Define documento como unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato; informação sigilosa como aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado; e, informação pessoal como aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável.

Atribui ainda os prazos máximos de restrição de acesso à informação de 25 anos para informações classificadas como ultrassecretas, 15 anos as classificadas como secretas e as reservadas durante 5 anos. Já as informações pessoais terão seu acesso restrito pelo prazo máximo de 100 anos a contar de sua produção, podendo ter sua divulgação autorizada por quem se referem.

A norma imputa responsabilidade aos agentes públicos a uma série de condutas referentes ao acesso à informação. Aqueles que se recusem a fornecer informações requeridas, ou retardem o fornecimento, ou ainda o faça de maneira incorreta, com incompletude ou imprecisão. Esta lei também disciplina que não poderá ser negado acesso à informação necessário à tutela judicial ou administrativa de direitos.

Cabe mencionar ainda que a lei de acesso à informação é regulamentada pelo Decreto Federal nº 7.724, de 16 de maio de 2012, em que se detalham as disposições gerais nela contidas.

## **6.5 Portaria Interministerial nº 1.677 de 07 de outubro de 2015.**

A Portaria nº 1.677/2015 é uma norma conjunta entre os Ministério da Justiça e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que define os procedimentos gerais para desenvolvimento das atividades de protocolo nos órgãos federais.

A portaria considera como atividades de protocolo: o recebimento, classificação, o registro, a distribuição, o controle, expedição e autuação de documentos avulsos para formação de processos.

O referido texto normativo estabelece diretrizes de protocolo para documentos digitais, em consonância com a implementação dos processos administrativos eletrônicos, que devem ser recebidos por meio de transmissão entre sistemas integrados.

Cria regras para o recebimento e armazenamento de documentos digitais em mídias removíveis, bem como das rotinas possíveis de serem adotadas quanto a documentos digitalizados. Trata ainda sobre distribuição, controle de tramitação, expedição, exigência, autuação, entre outras atividades de protocolo para os autos processuais nos suportes físico e digital.

As referidas normas estabelecem diretrizes gerais relacionadas aos processos administrativos e subsidiam a implementação dos processos eletrônicos, constituindo um marco legal.

Na seção seguinte, são abordados aspectos referentes à instituição do Processo Eletrônico Nacional – PEN na Administração Pública.

## **7 PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL**

### **7.1 Processo Administrativo Eletrônico**

Dentre as inovações mais importantes promovidas em organizações públicas apoiadas pelas TIC pode-se destacar o processo eletrônico nacional (SOUZA, GUIMARÃES, 2018). A iniciativa ganha força com o estabelecimento de um marco legal que determina sua implementação e tem obtido resultados significativos na eficiência e economicidade nos órgãos da administração pública brasileira.

Essa concepção de processo administrativo consiste na eliminação de papel como suporte para documentos e passa a disponibilizar as informações desses virtualmente, através de Sistemas de Informação (SIs) e utilizando-se meios de armazenamento digitais na gestão documental. Permite assim a redução de custos com insumos e contribui à preservação do meio ambiente através da automação de rotinas e atos processuais (CORREA, 2011).

No Poder Judiciário, os processos judiciais eletrônicos já foram adotados desde 2006, enquanto os processos administrativos eletrônicos foram adotados por diversos órgãos no judiciário e vêm sendo adotados nos órgãos do executivo federal (BRASIL, 2016c). A tendência é que o processo eletrônico se torne cada vez mais a regra da atuação administrativa dos órgãos públicos.

Instituído em junho de 2013, o Processo Eletrônico Nacional (PEN) tem por objetivo a construção de uma rede pública de processos e documentos administrativos eletrônicos com vistas a obter melhorias no desempenho dos processos do serviço público, com incrementos da agilidade, produtividade, transparência, satisfação do usuário e redução de custos.

Como efeitos da implementação do PEN nos órgãos federais têm-se a melhoria do desempenho dos processos administrativos com registros de redução de até 99% do tempo de tramitação, aumento da produtividade dos servidores públicos, redução em torno de 52% dos custos contratuais referentes à aquisição de papel, materiais de escritório, serviço de postagem e serviços de impressão, implantação do processo eletrônico em curto prazo (BRASIL, 2016c).

Na Receita Federal do Brasil, mesmo com as altas despesas decorrentes do desenvolvimento e implementação dos sistemas, a economicidade anual gerada para o órgão com o processo eletrônico iguala-se aos valores investidos (RFB, 2012). Assim, apesar de inicialmente se requerer um volume alto de recursos, a implementação de processos

eletrônicos consegue gerar considerável economicidade no médio e longo prazo para as organizações públicas.

Há ainda a implementação do barramento de serviços do PEN, que permite que os órgãos enviem processos ou documentos administrativos digitais entre si, como se o fizessem internamente, sem prejuízos para a segurança e a confiabilidade, independente da solução de tecnologia adotada. O Processo Eletrônico se apresenta com um recurso moderno e inovador na melhoria da eficiência da máquina pública e do atendimento à sociedade (SILVA; LUNARDI; PINTO, 2018).

O processo eletrônico foi adotado por órgãos do poder judiciário e alguns órgãos do poder executivo federal, estadual e municipal, com resultados na redução de custos e outras dimensões como ganho de eficiência (AMARAL; UCHOA, 2014). Com o marco legal que estabelece a obrigatoriedade à utilização dos processos eletrônicos, a tendência é que a adoção seja realizada de forma generalizada no serviço público das três esferas.

Os mesmos autores atribuem à automação a celeridade e eficiência alcançadas com a utilização do processo eletrônico nos órgãos, reduzindo assim seu tempo de tramitação. Apontam como exemplos de atividades automatizáveis o recebimento de petições, autuação de processos, juntada de documentos, contagem de prazos, consultas a processos, remessas dos autos e elaboração de relatórios.

Como benefícios advindos da implementação de soluções de processo eletrônico, tem-se a redução de custos financeiros e ambientais; redução de custos operacionais; redução do tempo gasto na abertura, manipulação, localização e tramitação, eliminação de perdas; compartilhamento simultâneo de documentos e processos, auxílio aos servidores em sua rotina; incremento na publicidade dos processos; ampliação da gestão do conhecimento e da possibilidade de melhoria de processos; e aumento da possibilidade de definição, coleta e utilização cruzada de dados e indicadores (UCHOA, AMARAL, 2013). Os benefícios apontados contribuem para a boa governança nas organizações públicas, aumentando sua capacidade operacional e produtividade dos recursos humanos, assim como eficiência no uso de suas dotações orçamentárias.

Silva Junior (2017) em seu estudo conclui que o processo administrativo digital teve resultados positivos ao reduzir em média 68 dias no tempo de emissão de documentos em uma autarquia estadual.

Em contrapartida, a tramitação no suporte papel era caracterizada por: elevados gastos contratuais referentes à aquisição de papel, materiais de escritórios e serviços de impressão; elevado tempo de tramitação processual, esgotamento gradativo da capacidade de

armazenamento do acervo documental em papel; perdas, extravios e destruição indevida de documentos; e dificuldades para acesso aos processos arquivados (BRASIL, 2016c).

Silva Junior (2017), ao analisar a implementação do PAD numa autarquia estadual, relata que o modelo de gestão adotado naquele órgão tem como fundamentos a orientação por resultados, meritocracia e valorização dos recursos humanos. O estudo evidencia a importância de variáveis que mesclam desempenho racionalizado com políticas efetivas de gestão de pessoas.

Souza e Guimarães (2018), ao analisarem inovação e desempenho em tribunais do trabalho brasileiros, testaram hipóteses sobre o desempenho organizacional em dois métodos, a saber: o índice de Malmquist e análise de fronteira estocástica.

No primeiro índice, os autores encontraram relação significativa entre inovação e investimentos com treinamento e índice de processo eletrônico, mas negativa com investimento em TIC. Porém, no segundo modelo estatístico, não se confirmaram as hipóteses de que as inovações produzam ganhos de desempenho, encontrando um índice de processo eletrônico não significativo e investimentos contribuindo para ineficiência, sinalizando que pode levar certo tempo para a tecnologia passar a ser eficiente.

O projeto de implantação do Processo Administrativo Eletrônico no Estado do Tocantins alerta para os principais riscos do projeto de implementação do processo eletrônico. Dentre os riscos, pode-se mencionar: cortes no orçamento a ele destinado, desencadeando falta de recursos; mudanças de gestão e falta de apoio ao projeto; ausência de normativas em tempo hábil regulamentando internamente; falta de disponibilidade de recursos humanos necessários; necessidade de digitalização de processos antigos; a falta de infraestrutura tecnológica necessária; falta de integração no trâmite dos processos; indisponibilidade orçamentária para investimentos necessários, como certificados digitais e scanners, infraestrutura para manutenção do processo eletrônico; dificuldades na implementação da cultura; performance inadequada dos sistemas para suportar a implementação (SEFAZ, 2018).

Silva, Lunardi e Pinto (2018) apontam como facilitadores da adoção de soluções de TI a expectativa de desempenho do sistema, o treinamento oferecido para suas funcionalidades e a prontidão da organização no que tange a sua estrutura tecnológica, sinalizando que esses pontos merecem atenção especial por parte dos gestores.

Dentre os Sistemas de Informação desenvolvidos como solução de uso do processo eletrônico, pode-se destacar o PJe do Conselho Nacional de Justiça e o Sistema Eletrônico de Informações – SEI, desenvolvido pelo TRF, e o SIPAC desenvolvido pela UFRN. Este último é a solução utilizada na UFPB.

Na implementação do SEI na UnB, Nogueira e Costa (2017) relatam que a análise preliminar apontou como requisitos preliminares para implantação: capacitação, infraestrutura para digitalização (e tokens), infraestrutura de software e hardware, infraestrutura de espaço físico e comunicação e marketing.

O relatório técnico da UFBA avalia a conformidade do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e do Sistema Integrado de Patrimônio Administração e Contratos (SIPAC) com o que estabelece o Decreto nº 8.539/2017 e a Portaria Interministerial nº 1.677/2015.

O documento aferiu que o SIPAC possui maior aderência às normativas em relação ao SEI. Quanto ao Decreto nº 8.539/2015, a aderência do SEI foi de 60% e a do SIPAC, 80%. Já quanto à Portaria nº 1.677/2015, o SEI adere em 13,33% e o SIPAC, em 51,11% (UFBA, 2017). Em que pese as especificidades de cada instituição, de acordo com o Relatório, o SIPAC se apresenta como solução de processo eletrônico mais ajustada aos requisitos legais, enquanto o SEI necessita de alguns ajustes para atingir a conformidade.

O processo eletrônico nacional representa a incorporação pelos órgãos e administração pública de práticas gerenciais inovadoras e que contribuem para a melhoria de eficiência e desempenho organizacional. Ao eliminar custos relacionados aos insumos necessários à aplicação dos processos físicos, melhora também a utilização do orçamento institucional, canalizando os recursos para outras atividades.

A utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos, além de reduzir os custos em insumos, diminui o impacto ambiental na atividade dos órgãos, e favorece uma atuação mais transparente dos órgãos ao oferecer meios de controle ao cidadão.

Na seção seguinte, são expostos brevemente alguns aspectos sobre o SIPAC, sistema utilizado na UFPB, e funcionalidades correlatas ao processo eletrônico como o módulo de protocolo e a mesa virtual.

## **7.2 Sobre o SIPAC**

O Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC – é um sistema integrado que possui diversos módulos para dar suporte às atividades de natureza administrativa de organizações públicas. É o sistema utilizado pela UFPB e possui diversos módulos se relacionando com outros sistemas da administração pública federal.

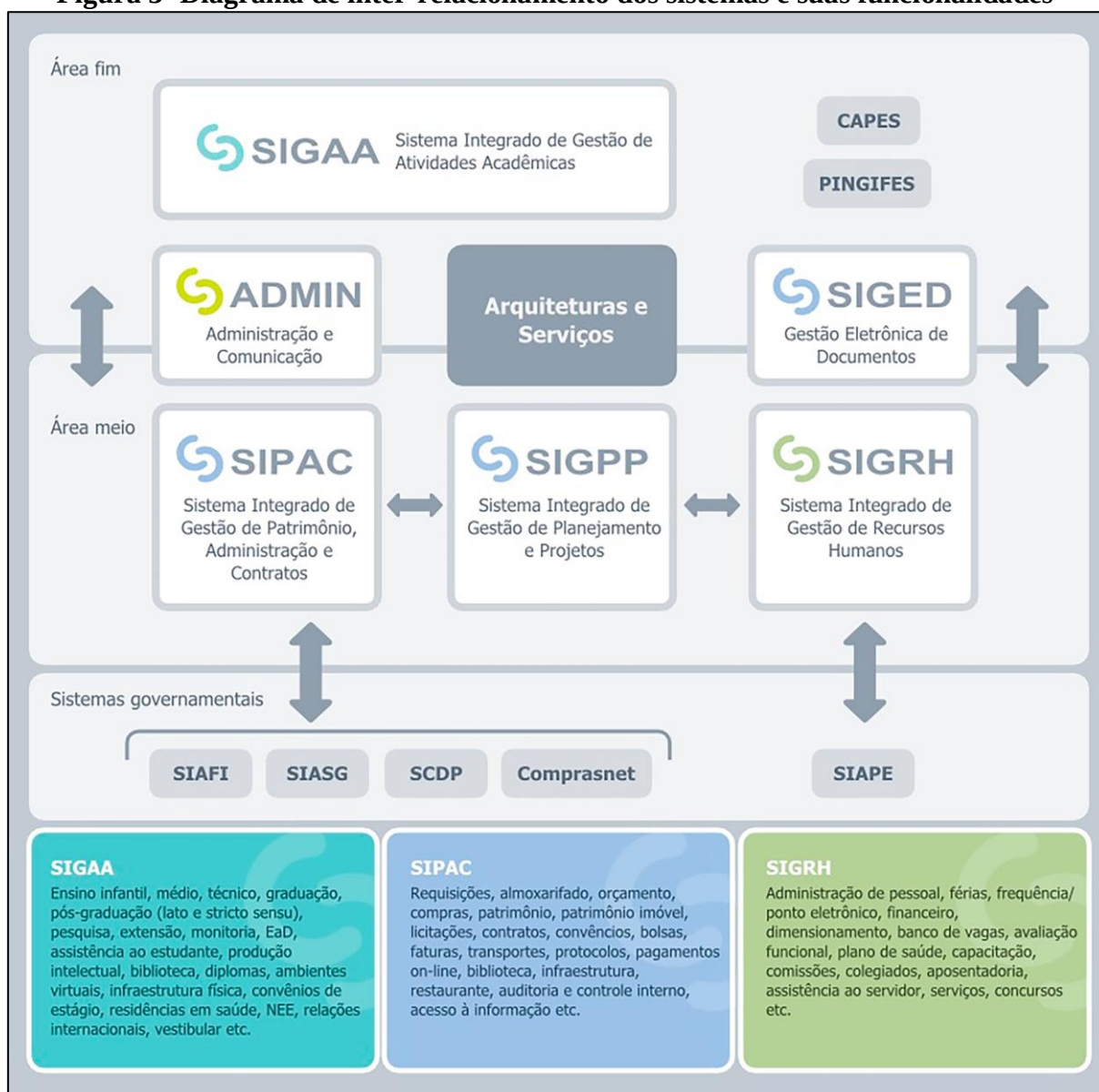
O sistema pode ser acessado em qualquer aplicativo de navegação na internet e pode ser acessado por dispositivos móveis em sistemas operacionais diferentes, demonstrando



compatibilidade com as mais diversas plataformas e oferecendo possibilidades como trabalho remoto.

O SIPAC compõe os Sistemas Integrados de Gestão – SIG desenvolvidos pela UFRN e integrado com outros sistemas utilizados pelo governo federal. Além do SIPAC, o SIG é composto por outros sistemas como o SIGAA, que abrange atividades da área fim da instituição, o SIGRH, para as atividades de gestão de pessoas e o SIGAdmin que gerencia as credenciais de acesso dos diversos módulos.

**Figura 3- Diagrama de inter-relacionamento dos sistemas e suas funcionalidades**

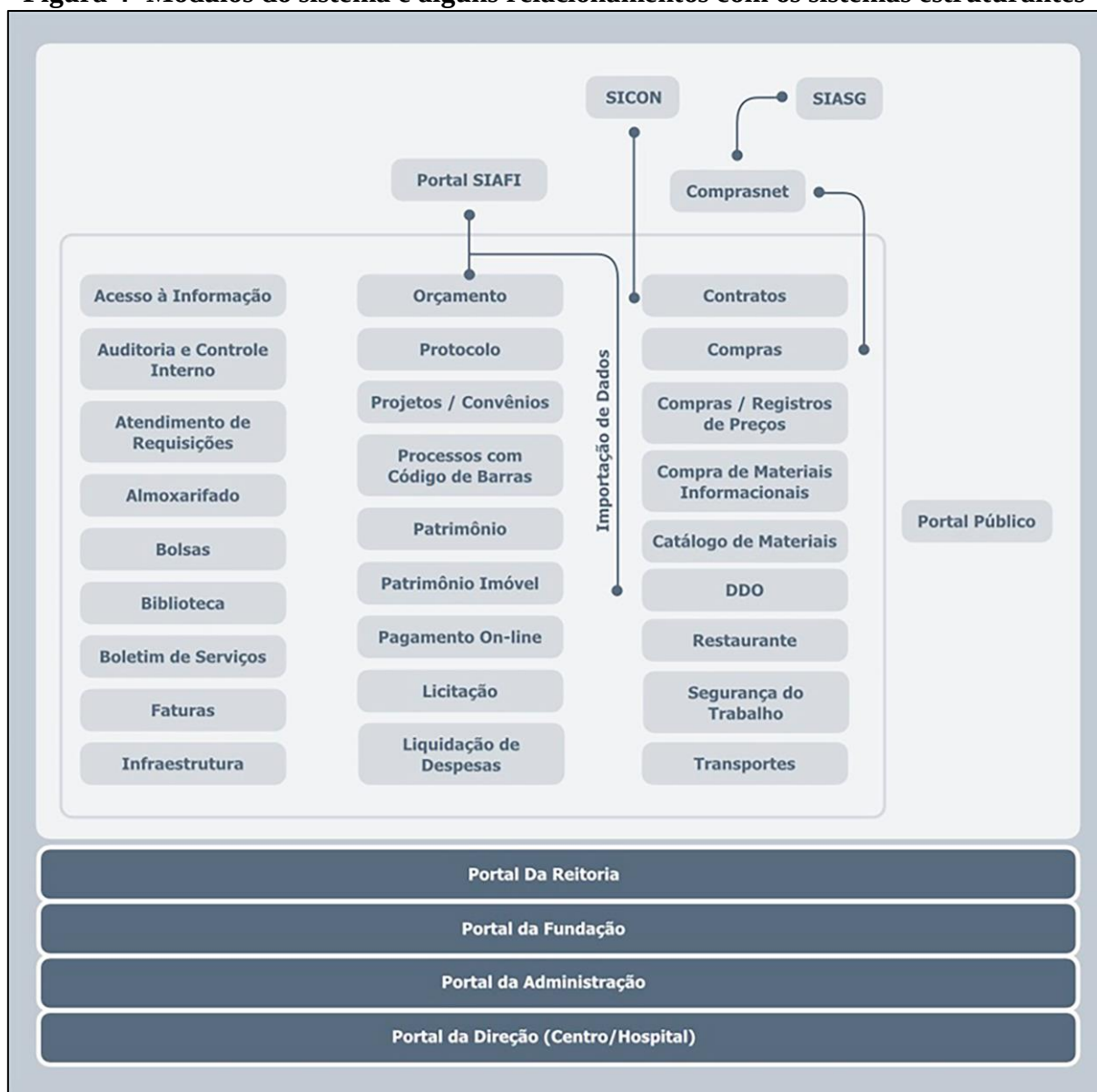


Fonte: UFRN (2019)

O SIPAC possui diversos módulos integrados que dão suporte à instituição na área administrativa. O sistema informatiza os fluxos da área administrativa, orçamento e requisições, almoxarifados, controle patrimonial, compras e licitações, empenhos entre outros.

Essas funções são distribuídas nos diversos módulos do sistema que, assim como os componentes do SIG, são integrados com os sistemas do governo federal. Os módulos componentes do SIPAC são apresentados na Figura 4:

**Figura 4- Módulos do sistema e alguns relacionamentos com os sistemas estruturantes**



Fonte: UFRN (2019)

Como parte integrante do SIPAC, tem-se o módulo ou sistema de protocolos, que tem por objetivo auxiliar a gestão documental da instituição no controle de processos,

documentos, memorandos eletrônicos, com informações de registro, conteúdo, tramitações e despachos (UFRN, 2018). O sistema de protocolos do SIPAC possui os requisitos operacionais e tem boa aderência aos requisitos legais para utilização do processo administrativo eletrônico.

Retomando as definições de processo, documento e memorando, destaca-se que

um processo é o documento ou o conjunto de documentos que exige um estudo mais detalhado, bem como procedimentos expressados por despachos, pareceres técnicos, anexos ou, ainda, instruções para pagamento de despesas assim, o documento é protocolado e autuado pelos órgãos autorizados a executar tais procedimentos. Ele reúne um conjunto de informações que tramitam por várias unidades ao longo do seu desenvolvimento. Cada unidade envolvida tem a possibilidade de incrementar informações no processo. Documento é toda informação registrada em um suporte material, suscetível de consulta, estudo, prova e pesquisa, pois comprova fatos, fenômenos, formas de vida e pensamentos do homem numa determinada época ou lugar. Também podem receber despachos e serem tramitados entre unidades. O memorando é a modalidade de comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão, que podem estar hierarquicamente em mesmo nível ou em níveis diferentes. Trata-se, portanto, de uma forma de comunicação eminentemente interna. Pode ter caráter meramente administrativo, ou ser empregado para a exposição de projetos, ideias, diretrizes etc. a serem adotados por determinado setor do serviço público (UFRN, 2018).

O sistema de protocolos integra-se com os outros módulos do SIPAC. Como exemplificação, tem-se a integração com o módulo de requisições, que gera processos ou documentos na atividade de cadastro destas. Além disso, se os usuários de dada unidade não realizarem o recebimento dos processos, o sistema de requisições é bloqueado.

Visando a implementação do processo administrativo eletrônico, em 2017 foi incorporado ao módulo de protocolo uma nova funcionalidade, a Mesa Virtual apresentada na Figura 3.

A Mesa Virtual é uma ferramenta elaborada para melhor gestão dos processos eletrônicos de trâmite digital que pretende abranger as atividades antes realizadas em processos físicos (SINFO, 2017). Consiste numa interface de utilização do sistema de protocolos mais apropriada e intuitiva para o usuário na utilização dos processos eletrônicos.

Na mesma atualização que incorporou a Mesa Virtual, tornou-se possível também a criação de modelos de documentos a serem utilizados pelas unidades administrativas. Essa funcionalidade é fundamental para a elaboração eficiente de documentos de uso corriqueiro e sua assinatura eletrônica como nato-digitais.

Como funcionalidades complementares, tem-se o desentranhamento e desmembramento de peças do processo no SIPAC, a possibilidade de assinatura de

documentos por servidores de outras unidades e a geração de arquivo PDF de processos e documentos eletrônicos.

Cabe dizer que as diversas funcionalidades do SIPAC o credenciam a ser uma interessante ferramenta para utilização de processos eletrônicos, além da aderência aos princípios legais, possui módulos que são integrados entre si, o que favorece a gestão e o controle das diversas áreas administrativas da instituição.

No capítulo seguinte são apresentados aspectos apontados pela literatura relacionados com a governança de TI e como pode contribuir para a gestão das organizações públicas.

Figura 5 - Mesa Virtual

| MÓDULO DE PROTOCOLO > MESA VIRTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                  |            |              |                            |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------|--------------|----------------------------|--|
| Processos Documentos Despachos Memorandos Arquivo Administração Consultas/Relatórios                                                                                                                                                                                                                                                  |                                  |            |              |                            |  |
| MESA VIRTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                  |            |              |                            |  |
| PROCESSOS PENDENTES DE RECEBIMENTO NA UNIDADE                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  |            |              |                            |  |
| FILTROS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                  |            |              |                            |  |
| Mostrar 25 Processos 0 Itens Selecionados                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                  |            |              |                            |  |
| Processo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Enviado por                      | Enviado Em | Natureza     | Situação                   |  |
| <input type="checkbox"/> 23074.011316/2019-87<br>PAGAMENTO -- VALOR R\$ 49,40 - EMPENHO - 2018NE805535 - NF - 1219                                                                                                                                                                                                                    | PRA - SAC<br>(11.01.08.01.03.03) | 14/05/2019 | OSTENSIVO    | ● ATIVO                    |  |
| <input type="checkbox"/> 23074.027316/2015-75<br>-- SOLICITA REDISTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE PARA UFPB, CONFORME PASSA RELATAR, ESPERANDO QUE AO FINAL SEJA DEFERIDO O PEDIDO, NOS MOLDES A SEGUIR DESCRITO PELA INTERESSADA LÍGIA MARIA DE ALMEIDA.023.14 - DESIGNAÇÃO. DISPONIBILIDADE. REDISTRIBUIÇÃO. SUBSTITUIÇÃO | CCHLA-DC<br>(11.01.15.57)        | 14/05/2019 | OSTENSIVO    | ● ATIVO                    |  |
| <input type="checkbox"/> 23074.025129/2019-81<br>SOLICITAÇÃO -- SOLICITAÇÃO E RESPOSTA AO OFÍCIO NO 043/2019/GAB/PRA                                                                                                                                                                                                                  | CT-DEM<br>(11.01.17.03)          | 13/05/2019 | OSTENSIVO    | ● ATIVO                    |  |
| <input type="checkbox"/> 23074.003720/2019-87<br>PAGAMENTO                                                                                                                                                                                                                                                                            | ASSECAD<br>(11.01.08.96)         | 08/05/2019 | OSTENSIVO    | ● ATIVO                    |  |
| <input type="checkbox"/> 23074.023651/2019-28<br>REQUISICÃO DE SERVIÇOS -- Nº/Ano: 65/2019                                                                                                                                                                                                                                            | PPGCC<br>(11.00.52.03)           | 06/05/2019 | NÃO DEFINIDA | ● ATIVO                    |  |
| <input type="checkbox"/> 23074.022418/2019-28<br>PAGAMENTO -- SOLICITAÇÃO DE GECC - PAGAMENTO DE ENCARGO DE CURSO E CONCURSO - SISU 1º/2019                                                                                                                                                                                           | PRG - SEC<br>(11.01.10.18)       | 30/04/2019 | OSTENSIVO    | ● ATIVO                    |  |
| <input type="checkbox"/> 23074.022158/2019-91<br>REQUISICÃO DE SERVIÇOS -- Nº/Ano: 56/2019                                                                                                                                                                                                                                            | EDU (11.00.50)                   | 26/04/2019 | NÃO DEFINIDA | ● ATIVO                    |  |
| <input type="checkbox"/> 23074.039558/2015-10<br>-- SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO PARA A PRODUÇÃO DE ENSAIO FOTOGRÁFICO036.1 - REQUISICÃO E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS (INCLUSIVE LICITAÇÕES)                                                                                                                                               | REITORIA - PJ<br>(11.01.05)      | 25/02/2019 | OSTENSIVO    | ● NÃO RECEBIDO FISICAMENTE |  |
| <input type="checkbox"/> 23074.030168/2014-95<br>036.1 - REQUISICÃO E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS (INCLUSIVE LICITAÇÕES)                                                                                                                                                                                                                  | ASSECOL<br>(11.01.08.97)         | 12/02/2019 | OSTENSIVO    | ● NÃO RECEBIDO FISICAMENTE |  |
| <input type="checkbox"/> 23074.058045/2015-08<br>PREGÃO -- PREGÃO Nº.: 34/2015 SOLICITAMOS AUTORIZAÇÃO PARA PROCEDER À LICITAÇÃO NA MODALIDADE PREGÃO ELETRÔNICO/SRP N.º 34/2015 PARA EVENTUAL AQUISIÇÃO DE MATERIAL PERMANENTE PARA CONSOLIDAR OS LABORATÓRIOS DE GRADUAÇÃO DO CEAR E                                                | CEAR - CEER<br>(18.52.04)        | 06/02/2019 | NÃO DEFINIDA | ● NÃO RECEBIDO FISICAMENTE |  |
| 1 - 25 de 483 Processos                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                  |            |              |                            |  |
| Primeira Anterior 1 2 3 4 5 Próxima Última                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |            |              |                            |  |

Fonte: Módulo de Protocolo do SIPAC (2019)

## 8 GOVERNANÇA DE TI

Como já foi mencionado ao longo deste trabalho, nas últimas décadas o debate sobre uma forma desburocratizada e eficiente de trabalho da Administração Pública foi intensificado. A inclusão da eficiência como princípio constitucional pela EC nº 19/1998<sup>5</sup> indica que compete à administração pública buscar formas de aperfeiçoar suas ações de forma a desenvolver um *modus operandi* que consiga promover a efetividade da ação dos órgãos públicos.

Paralelamente à discussão sobre eficiência, o desenvolvimento do cenário socioeconômico contribuiu para uma atuação mais qualificada das organizações de qualquer natureza através da utilização dos recursos tecnológicos disponíveis. As TIs podem ser consideradas como um dos principais recursos transformadores do cenário, especialmente no que tange à relação entre organizações e os *stakeholders*.

Os ganhos com a infraestrutura, arquitetura, tecnologia, desenvolvimento de equipamentos e novas aplicações foram fatores que contribuíram para o estabelecimento do papel de protagonismo da TI nos contextos organizacionais (MEDEIROS et al., 2016). Nas organizações públicas, a utilização adequada da TI pode representar simplificação e desburocratização dos serviços públicos, além de maior transparência na gestão.

O poder público passou a buscar nos sistemas tecnológicos meios para incrementar agilidade e transparência aos processos de trabalho com a manipulação, recuperação e cruzamento de informações; trazendo os sistemas tecnológicos para o dia a dia da administração pública para dar suporte às áreas de planejamento, orçamento, recursos humanos, convênios, entre outros (BRASIL, 2016c).

Nesse contexto, a governança de TI é entendida como “conjunto de políticas, estruturas organizacionais, processos de trabalho, papéis e responsabilidades que são definidos pela alta direção com vistas a direcionar as ações de TI e exercer controle sobre uso e gestão de TI na instituição (HEINDRICKSON; SANTOS JUNIOR, 2013). Os autores apontam que para uma instituição alcançar os benefícios esperados no uso de TI é necessário manter a sua governança.

Atribui-se à governança de TI o estabelecimento de paradigma de ações e tomada de decisões voltado para a TI, alinhando-a aos negócios à medida que gerencia de modo eficaz os serviços e oferece um melhor controle dos processos (MEDEIROS et al., 2016). Os

---

<sup>5</sup> Disponível em <:http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>

paradigmas baseados no negócio funcionam como critérios de ação, tornando assim a tomada de decisões gerencial coerente com estes paradigmas, proporcionando à TI a importante função de agregar valor à atividade.

Weill e Ross (2004, tradução nossa) destacam que a governança de TI especifica a estrutura de regras de decisão e responsabilidade a fim de fomentar comportamentos desejáveis no uso de TI. Além da coerência e alinhamento aos negócios, é importante que a utilização dos recursos de TI seja viável quanto aos custos envolvidos e em relação à melhoria do desempenho organizacional.

As organizações que possuem o melhor desempenho são bem-sucedidas ao implementar com eficácia a governança de TI para dar suporte as suas estratégias de negócio (WEILL: ROSS, 2004, tradução nossa). Ao suportar os negócios com a TI, estratégia e processos organizacionais são racionalizados e o desempenho organizacional é potencializado pelos ganhos resultantes da utilização destes.

Essa utilização de TI e suas inovações são vitais para a sobrevivência das organizações, provocando mudanças na gestão de organizações privadas ou públicas, em que modificam importantes elementos organizacionais como estrutura, relações de trabalho, perfil do trabalhador e cultura organizacional (PEREIRA et al., 2017). É recomendável que a alta gestão considere tais variáveis ao implementar práticas inovativas de TI, considerando a dificuldade de implementação de mudanças organizacionais, sobretudo na perspectiva dos usuários.

Da perspectiva dos gestores, a preocupação se dá com a geração e mensuração do valor que a TI provê para a organização, enquanto que, do ponto de vista do usuário, o próprio uso do sistema é considerado como o sinal do seu sucesso. Nesse sentido, entende-se que para verificar os impactos organizacionais da adoção do PE nas instituições públicas brasileiras seja mais adequada a perspectiva do gestor, avaliada sob a ótica dos servidores públicos que utilizam o PE, a qual pode prover insights úteis sobre os principais facilitadores e inibidores da adoção do PE, bem como seus benefícios percebidos. (SILVA, LUNARDI, PINTO, 2018, p. 4).

Nessa perspectiva, é fundamental conceber o planejamento, organização e controle de tais variáveis, de modo que a utilização dos recursos TI possa estar coerente às demandas estratégicas da gestão (MEDEIROS et al., 2016). Desse modo, com o alinhamento da TI com os objetivos estratégicos e sua gestão inserida no processo, pode-se obter todo o potencial inovativo com ganhos de produtividade e eficiência.

Os autores Silva, Lunardi e Pinto (2018) alertam que um dos aspectos críticos da implementação de inovações de TI são as mudanças culturais e organizacionais dela decorrentes, fatores que podem se tornar complicadores da estruturação e aceitação.

Uma das dificuldades institucionais que se apresenta nesse processo de estruturação das mudanças necessárias à modernização da máquina pública é a coexistência de antigas e novas configurações organizacionais e institucionais (DINIZ, 1996). Há que se considerar que o serviço público convive com perfis heterogêneos em seus quadros de pessoal, o que contribui para essa miscigenação da cultura das organizações públicas e, conseqüentemente, diferentes perfis de usuários dos recursos de TI nos processos de trabalho.

Por outro lado, também há que se considerar a dimensão do usuário como uma das partes interessadas no processo para diagnosticar os facilitadores da adoção de recursos de TI como o processo eletrônico nas organizações públicas. É significativo que a adoção de tais recursos possa ser percebida pelos usuários das soluções propostas como agregadora de valor nos ganhos de desempenho obtidos em suas tarefas e processos organizacionais dos quais participem.

Com isso, além de gestão dos processos e estratégia de negócio alinhados a TI, é importante que seja estruturada uma boa governança que alinhe TI tanto ao negócio quanto ao usuário para que a implementação possa ser, de fato, bem-sucedida.

Apesar das interações e grande similaridade, é importante, no entanto, se distinguir governança de gestão. Para este fim, recorre-se à diferenciação trazida pelo modelo de governança de TI COBIT 5.

A governança garante que as necessidades, condições e opções das partes interessadas sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; definindo a direção através de prioridades e tomadas de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos. [...] A gestão é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos (ISACA, 2012, p. 33).

Apesar da importância de se diferenciar governança e gestão, cabe menção que ambas interagem constantemente na construção de um sistema de governança utilizando-se de uma estrutura de habilitadores. O Quadro 4 apresenta tais interações:



**Quadro 4 - Interações entre Governança e Gestão**

| Habilitador                            | Interação Governança e Gestão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processos                              | A ilustração do modelo de processo do COBIT 5 (COBIT 5: Habilitador Processos) faz uma distinção entre processos de governança e de gestão, inclusive com conjuntos específicos de práticas e atividades de cada um. O modelo de processo também inclui as tabelas RACI, que descrevem as responsabilidades das diferentes estruturas organizacionais e suas funções na organização.                                                                                                 |
| Informação                             | O modelo de processo descreve entradas e saídas das diferentes práticas do processo para outros processos, inclusive as informações trocadas entre os processos de governança e de gestão. Informações usadas para avaliar, orientar e monitorar a TI da organização são trocadas entre a governança e a gestão conforme descrição nas entradas e saídas do modelo de processo.                                                                                                      |
| Estrutura organizacionais              | Diversas estruturas organizacionais são definidas em cada organização; estruturas podem ser definidas no âmbito da governança ou no âmbito da gestão, dependendo da sua composição e do escopo das decisões. Pelo fato de a governança definir a orientação, há uma interação entre as decisões tomadas pelas estruturas de governança – ex.: decisão sobre o portfólio de investimentos e a definição do apetite ao risco – e as decisões e operações que implementam as primeiras. |
| Princípios, políticas e modelos        | Princípios, políticas e modelos são os veículos pelo qual as decisões de governança são institucionalizadas na organização, e por esse motivo constituem uma interação entre as decisões de governança (definição da orientação) e a gestão (execução das decisões).                                                                                                                                                                                                                 |
| Cultura, ética e comportamento         | O comportamento também é um habilitador essencial da boa governança e gestão da organização. Ele fica no topo – liderando por exemplos – e é, portanto, uma interação importante entre a governança e a gestão.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Pessoas, habilidades e competências    | As atividades de governança e gestão requerem conjuntos de habilidades diferentes, mas uma habilidade essencial para os membros do órgão de governança e de gestão é entender as duas tarefas e como elas se diferenciam.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Serviços, infraestrutura e aplicativos | Serviços são necessários, apoiados por aplicativos e infraestrutura que proporcionem ao órgão de governança informações adequadas e apoio às seguintes atividades da governança: avaliação, definição da orientação e monitoramento.                                                                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: (ISACA, 2012)

Observa-se, de acordo com o quadro, que a governança apresenta um caráter deliberativo e avaliativo, enquanto a gestão assume uma dimensão mais prática e aplicada das atividades em relação à execução das diretrizes fixadas pelas estruturas de governança.

Enquanto que a gestão integra a governança com sua dimensão aplicada, a governança transita na gestão ao estabelecer suas diretrizes. Nesse cenário, os habilitadores das interações entre elas, nada mais são do que variáveis organizacionais a serem consideradas, tanto no plano deliberativo quanto aplicado no atingimento dos objetivos organizacionais.

No caso da governança de TI, existe a mescla dos princípios gerais da governança corporativa com os do gerenciamento e uso da TI com foco no alcance das metas de desempenho corporativo (WEILL, ROSS, 2004). Desse modo, enquanto integrante da governança corporativa, a governança de TI instrumentaliza através das TIs e dos SIs medidas empíricas da eficiência organizacional.

Igualmente, O'brien (2004) aduz que as TIs, dentre as quais situam-se os SIs, têm potencial para contribuir na melhoria da eficiência e eficácia dos processos de negócio e tomada de decisões de qualquer organização, fortalecendo, dessa forma, suas posições em um contexto mutável.

Com isso, atribui-se aos sistemas de informação a capacidade de melhorar os serviços prestados e promover inovações com base em tecnologias emergentes, representando assim uma das mais importantes ferramentas a nível estratégico do ponto de vista do negócio (PEREIRA et al., 2017). Tais sistemas introduzem na atuação pública um novo conceito, o governo eletrônico, que consiste na utilização desses meios para a prestação de serviços públicos efetivos ao usuário/cidadão.

Neste século, o número de ações envolvendo o conceito de governo eletrônico cresceu substancialmente, devido à utilização da Tecnologia da Informação (TI) para a oferta de serviços públicos e o acesso a informações públicas, dando condições para o atendimento de demandas sociais através de melhorias promovidas na administração pública (SILVA; LUNARDI; PINTO, 2018, p. 4). Além de processos internos alinhados à TI, oferecer canais de atendimento externo ao usuário tem se mostrado uma tendência na administração pública brasileira.

Nesse caminho, os órgãos de controle, como o TCU, têm atuado a fim de melhorar o desempenho do uso de TI em toda a administração pública federal. Desde 2007, o órgão vem realizando levantamentos de governança de TI na Administração Pública. No Acórdão n. 2.308/2010 do Tribunal de Contas da União, recomenda-se às instâncias superiores dos poderes o estabelecimento de objetivos institucionais alinhados às estratégias de negócio, indicadores para tais objetivos, metas para cada indicador e mecanismos para o acompanhamento do desempenho da TI (BRASIL, 2010).

Sobre a governança de TI na instituição em análise, a UFPB possui um comitê de Gestão de Tecnologia de Informação (CGTI) instituído pela Portaria nº 298/2012 que possui uma atuação no sentido de buscar a institucionalização de princípios de Governança de TI na UFPB.

Dentre os objetivos a serem atendidos, tem-se a avaliação e emissão de parecer sobre políticas, diretrizes e investimentos na área de TI, alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFPB; emitir parecer sobre as prioridades dos programas institucionais de TI, alinhando-se áreas administrativa e acadêmicas; estabelecer objetivos, indicadores, metas e meios de mensuração, em atendimento ao acórdão 2.308/2010 (UFPB, 2015).

Como um dos desafios e ações futuras na área de TI, em seu relatório de gestão do ano de 2018, a UFPB planeja medidas que contribuem para suportar suas atividades em recursos de TI. Dentre elas, cabe mencionar a implantação dos diplomas digitais, melhorias na distribuição da rede da UFPB e a efetividade da implantação do processo eletrônico (UFPB, 2018a).

A instituição vem reconhecendo o quanto é necessário estabelecer uma efetiva governança de TI e o alinhamento dessa ao seu plano estratégico. A implementação do processo administrativo eletrônico é uma das importantes medidas que visam integrar a gestão das atividades e processos institucionais com o adequado uso de TI.

A seguir, é apresentado o mapeamento do processo de criação dos autos do processo administrativo como era feito antes e como passou a ser feito após a implementação, apontando as diferenças e melhorias nas rotinas.

## **9 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DOS DE PROCESSOS**

### **9.1 Fluxo do Processo atual**

Nesta seção, apresenta-se o mapeamento dos fluxos de atividades do processo de formação dos autos administrativos (Figura 5), que corresponde à iniciação e à formação dos processos administrativos na UFPB. Objetiva-se elucidar a forma que o processo ocorria no período anterior à implementação do processo administrativo eletrônico nesta instituição e como passou a ocorrer após a implementação deste, em 1º de março de 2019.

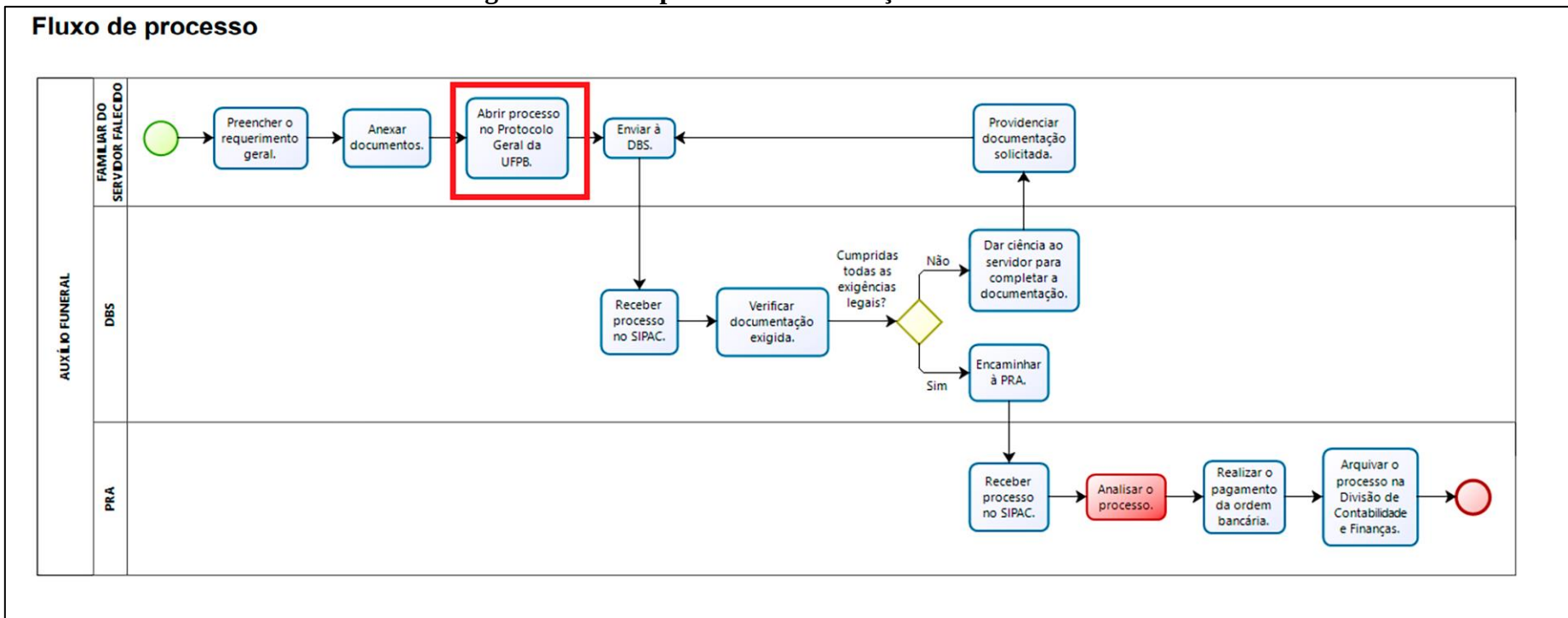
O processo de negócio que foi mapeado para fins de propositura de um novo fluxo foi o de formação e de autuação de processos administrativos, os quais passam a ocorrer em meios totalmente eletrônicos, em alinhamento ao disposto no Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

A autuação consiste na organização e registro no módulo de protocolo do sistema da instituição dos documentos que irão constituir o processo a tramitar entre unidades administrativas.

Esse processo serve de base para boa parte dos processos de gestão realizados na instituição, uma vez que boa parte das solicitações na via administrativa da instituição dependem da criação de processos administrativos para que tramitem em diversos setores, como rege a legislação.

Para exemplificar, na Figura 6 tem-se o macroprocesso de solicitação de auxílio-funeral. O processo de formação dos autos dos processos administrativos corresponde a apenas uma de suas etapas, destacada em vermelho.

**Figura 6 - Macroprocesso de solicitação de auxílio-funeral**



Fonte: UFPB (2017)

Preliminarmente, mapeou-se o procedimento de formação dos autos processuais da maneira em que se dava o fluxo antes da implementação do processo eletrônico, híbrida, com a coexistência entre autos físicos e metadados virtuais. Em seguida, foi realizado o mapeamento do novo fluxo, em que os autos do processo administrativo são criados e tramitam em suporte eletrônico.

Em ambos os casos, no processo do modo híbrido e no processo totalmente eletrônico, o processo de negócio estudado, em um primeiro momento, percorre duas unidades administrativas: a unidade de origem do processo e a unidade de destino para qual o processo é enviado. Ressalte-se que todos os servidores e docentes ativos têm competência para a autuação de processos, visto que todos detêm acesso ao sistema SIPAC, que permite sua instrução pela unidade na qual são lotados, sendo necessário apenas requerer a habilitação de permissões para utilização do módulo de protocolo à Pró-Reitoria de Administração.

O requisito para o início do processo de formação dos autos processuais é a existência de algum documento que solicite providências a serem tomadas por pelo menos dois setores. Esse documento inicia os autos formados.

Assim, tem-se o primeiro ponto de decisão, de acordo com a natureza do documento a ser anexado aos autos. Se o documento formador do processo for de suporte físico, é necessário torná-lo digital para alimentar o sistema na etapa de cadastramento do processo. Caso o documento tenha natureza eletrônica, precisa ser impresso para compor os autos físicos, uma vez que a estrutura processo físico deve, em tese, corresponder aos metadados registrados no sistema.

Em seguida, é realizado o cadastro do processo no sistema SIPAC, através do módulo protocolo. O cadastramento pode ser considerado um subprocesso da formação dos autos processuais, uma vez que consiste em uma série de atividades realizadas dentro do sistema.

O subprocesso de cadastramento do autos no sistema consiste no preenchimento dos dados gerais do processo: Origem do processo (Interno ou Externo ao órgão) Tipo, Assunto do processo (de acordo com a classificação de temporalidade documental das atividades-meio da Administração Pública), suporte (eletrônico ou não), Assunto detalhado (uma descrição da matéria tratada no processo), e observação, caso necessário.

Em seguida, realiza-se a adição de informações sobre os documentos que irão compor os autos criados. As informações são Tipo de documento (ex. memorando, ofício), Natureza (Acesso Ostensivo ou Restrito, conforme disciplina legal), e campos para assunto detalhado e observações.

O sistema ainda oferece funcionalidade de escolher a forma do documento a ser anexado. As opções compreendem a anexação de um documento físico, escrever documento ou anexar um documento digital.

Na funcionalidade de escrever documento, pode-se carregar modelos previamente cadastrados e assiná-los eletronicamente. Caso se pretenda anexar um documento digital elaborado fora do sistema para compor aos autos, o sistema oferece alguns campos complementares a serem preenchidos como data do documento, identificador, ano, unidade de origem. Esses são campos de preenchimento opcional.

Como campos de preenchimento obrigatório, tem-se a data de recebimento, tipo de conferência, campo para carregamento do arquivo digital e o número de folhas que é preenchido automaticamente pelo sistema.

Ainda sobre a forma do documento a ser anexado, se a opção escolhida para o processo seja não-eletrônico, o sistema oferece a opção de documento físico que permite o registro apenas de dados sobre o documento que não era digital, para que fosse registrada sua presença na composição dos autos, ainda que não pudesse ser feita a consulta de seu conteúdo no sistema.

Há ainda as opções do tipo de conferência realizada no documento anexado aos autos. Tal opção compreende documento original, cópia autenticada em cartório, cópia autenticada administrativamente e cópia simples.

Após a adição efetua-se a escolha de assinantes para os documentos incorporados, podendo ser o servidor que está cadastrando os autos, servidor da mesma unidade ou o servidor de uma outra unidade. Conforme o caso, o servidor que for assinar o documento eletrônico poderá fazê-lo através das suas credenciais de acesso ao sistema, login e senha. Em seguida é gerada uma listagem dos documentos inseridos e exige-se a confirmação para inserção dos documentos adicionados aos autos.

Na etapa seguinte, pode-se inserir dados do interessado na matéria do processo e um endereço de e-mail para que este seja notificado a cada mudança no processo (operações de envio, recebimento e cadastramento de despacho). As categorias permitidas são servidores, alunos, credores, unidades ou outros.

Em sequência, escolhe-se o destino do processo a ser criado, a unidade para a qual ele será enviado. Além disso, pode-se determinar o tempo de permanência em dias, se o processo é urgente (discriminando-se o motivo, de acordo com hipóteses estabelecidas legalmente). Tem-ainda um campo para observações e outro para informar um despacho.

Na última tela, são apresentados os dados do processo até então inseridos e uma tela de confirmação para a formação dos autos. Uma vez confirmado, é gerada uma numeração de protocolo, que identifica o processo, e dois documentos para a impressão, a capa dos autos e a guia de movimentação para tramitação, que atesta que o processo está sendo movimentado do setor em que foi criado para o setor de destino atribuído.

Caso o processo criado tenha tramitação interna na Pró-Reitoria de Administração, adotava-se normalmente a política de não imprimir as guias de movimentação, em virtude da economicidade e agilidade de tramitação. Se o processo tramitar para unidades externas, a guia de movimentação é impressa para fins de comprovação do recebimento dos autos pelo setor de destino.

Uma vez impressos os documentos, são constituídos os autos do processo, com capa, documentos formados e, sendo o caso, duas vias da guia de movimentação. Os documentos formadores são paginados com a fixação de carimbo com nome da unidade no canto superior direito das páginas. Os versos, caso estejam em branco, são inutilizados pela aposição de um carimbo de “em branco”. Se houver conteúdo, são também paginados com a numeração seguida de “v” (verso).

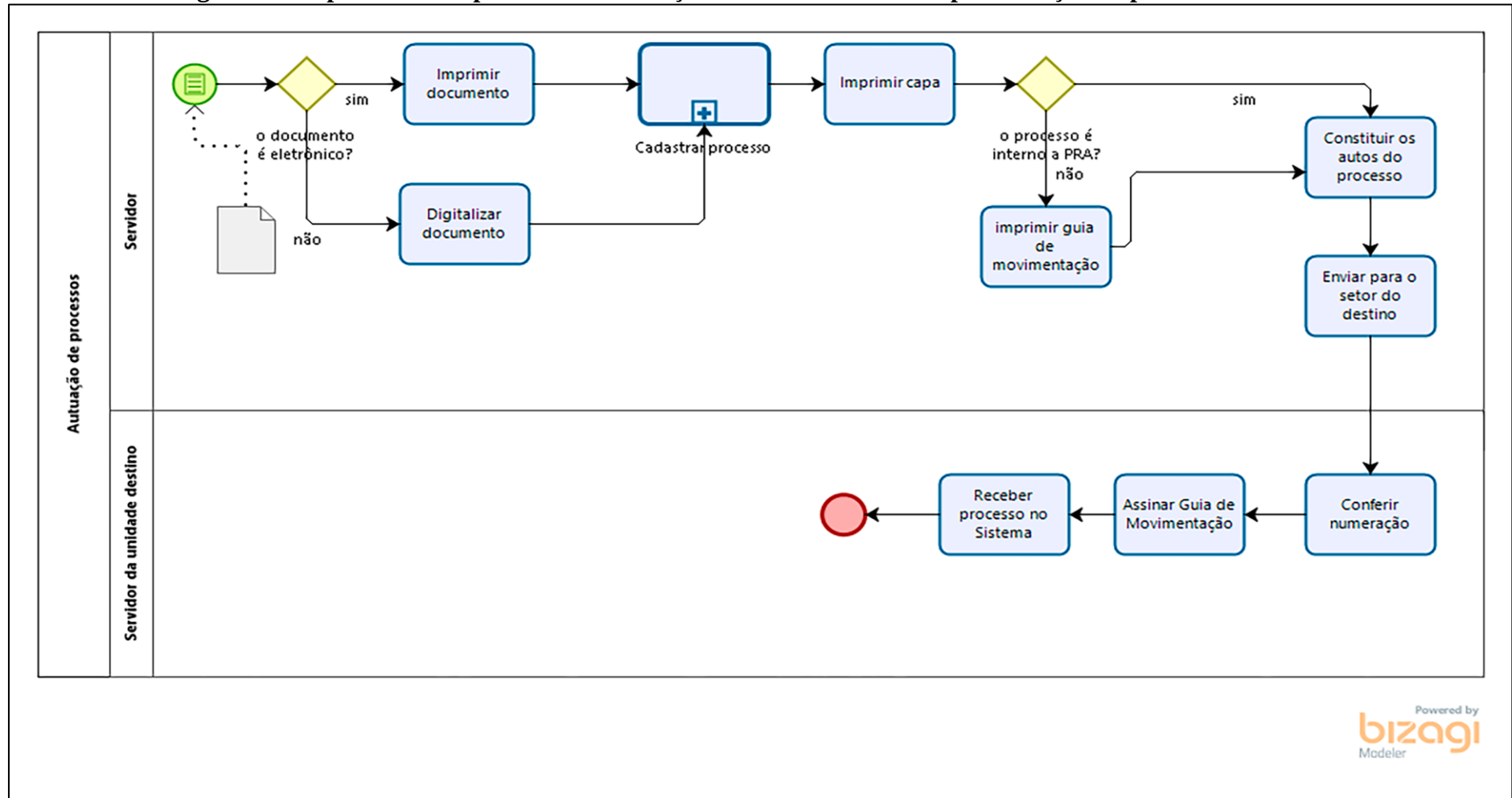
Após cumprir tais formalidades, os autos físicos são enviados para a unidade de destino. O responsável pelo recebimento dos processos dessa unidade procede com a conferência da numeração de identificação dos autos e em seguida assina as vias da guia de movimentação, ficando uma em sua posse e outra entregue ao remetente.

Em seguida, o servidor da unidade destino dos autos do processo administrativo realiza o registro do recebimento dos autos no módulo de protocolo do sistema SIPAC, concluindo assim o processo.

Os procedimentos acima transcritos encontram-se esquematizados na Figura 7 a seguir.



**Figura 7 - Mapeamento do processo de formação dos autos antes da implementação do processo eletrônico**



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## **9.2 Fluxo proposto para a autuação no processo eletrônico**

O processo administrativo eletrônico propõe uma nova concepção para os processos administrativos, que consiste na utilização de meios virtuais para a sua tramitação entre setores e unidades.

Da mesma maneira que o processo administrativo híbrido, o processo eletrônico necessita da existência de um documento eletrônico para sua autuação. Se o documento for de suporte físico, ainda é necessário digitalizá-lo. Caso o documento em tela tenha natureza digital, elimina-se a necessidade de sua impressão. Essa mudança gera economicidade, em virtude da não utilização de papel e insumos necessários à impressão, bem como diminuição de tempo na execução do processo, uma vez que a tarefa é suprimida.

Em seguida, é realizado o subprocesso de cadastramento dos autos eletrônicos a ser processado no módulo de protocolo do sistema SIPAC. Essa etapa se manteve inalterada, pois a mudança de suporte não implicou alterações de funcionalidades do sistema. No entanto, cabe dizer que os documentos a serem utilizados na formação dos processos administrativos em regra passam a ser os documentos nato-digitais.

A Mesa Virtual, mencionada na Seção 7.2, favorece a utilização desses documentos eletrônicos, permitindo a sua visualização e análise dos autos eletrônicos, bem com gerar cópias digitais de todo o processo.

A próxima etapa é o recebimento do processo eletrônico no sistema pela unidade destino, encerrando o processo de autuação. É importante ressaltar que o subprocesso de cadastrar os autos no sistema já redireciona o envio virtual dos autos à unidade destinatária sem a necessidade de fazê-lo após o cadastramento, sendo apenas necessário o recebimento pela unidade de destino.

## **9.3 Melhorias do novo fluxo**

Nesta seção, apresenta-se o mapeamento do cadastramento dos processos administrativos remodelado pela utilização do processo administrativo eletrônico (Figura 6).

A nova concepção de processo administrativo elimina uma série de etapas anteriormente necessárias na sua autuação: impressão de documentos como capa e guias de movimentação, constituição de autos, envio dos autos físicos para o setor de destino, conferência de numeração e assinatura de guia; dando assim nova dinâmica aos processos

administrativos, considerando, sobretudo, que as principais causas de lentidão de tais processos é a realização de tarefas que não são necessárias ao resultado pretendido (HAMMER,1997).

Além disso, as atividades prévias ao cadastramento do processo no sistema são simplificadas em virtude da uniformização de suporte utilizado, o virtual, retirando a indispensabilidade de impressão de documentos nato-digitais para que houvesse a conformidade entre autos físicos e os registros digitais do processo.

Por seu turno, a atividade de recebimentos dos autos é simplificada, dado que não há mais necessidade de envio dos autos físicos, atividade às vezes demorada em processos encaminhados às unidades descentralizadas, como Centros e Campi, bem como a impressão de vias das guias de recebimento, sua conferência e assinatura, restringindo a atividade ao simples recebimento dos autos compostos por documentos digitais no módulo de protocolo do sistema.

Outro problema que é abolido com o novo fluxo dos processos administrativos é a não-correspondência dos registros virtuais com a realidade da tramitação dos processos. Os autos cadastrados, constituídos e enviados fisicamente para as unidades de destino eventualmente não eram recebidos pelo usuário da unidade de destino, o que dificulta a localização real dos autos para fins de acompanhamento, consulta e eventuais diligências, tanto por parte das unidades envolvidas quanto dos interessados na matéria tratada.

Silva, Lunardi e Pinto (2018) mencionam que a produção de processos em meio físico implica em custos com transporte, armazenamento e processamento, além da demanda de tempo dos agentes. Naturalmente, com a implementação gradativa de procedimentos virtualizados na Pró-Reitoria Administrativa e na UFPB como um todo, os custos operacionais tendem a uma queda significativa.

Conforme já mencionado na seção 9.1, nos casos em que os processos tramitavam internamente na Pró-Reitoria de Administração, as movimentações de envio e recebimentos dos autos eram realizadas sem impressão das guias de movimentação. As razões para dispensar essa rotina era a agilidade no andamento dos processos, sobretudo em casos de urgência da matéria, e diminuição dos custos envolvidos com a impressão das guias. O registro da tramitação dos autos físicos era feito apenas no sistema.

Contudo, essa situação trazia alguns inconvenientes como a dificuldade de localizar os autos físicos de matérias importantes em virtude de os registros realizados no módulo de protocolo não estarem atualizados em relação à tramitação física desses.

Em meios virtuais, tudo aquilo que for referente ao processo está disponível no módulo protocolo, o qual permite que sejam exarados atos administrativos válidos em meio eletrônico. A tramitação, antes realizada de forma duplicada por conviver com dois suportes, físico e eletrônico, é simplificada com a uniformização proposta em que os registros são feitos eletronicamente. O simples envio dos autos de um processo entre campis, que anteriormente chegava a levar alguns dias, até semanas, em virtude da distância geográfica, passa a ser realizado em tempo real através de alguns poucos comandos no sistema.

Para que o processo eletrônico seja efetivamente implementado, é importante destacar alguns fatores críticos de sucesso que deverão ser levados em conta na sua propositura. Tais fatores são considerados pontos aos quais devem ser dada especial atenção, em virtude de terem papel determinante no sucesso ou fracasso na execução de ações planejadas.

Um dos principais pontos deve ser a capacitação dos servidores que utilizam as funcionalidades do módulo de protocolo para melhor utilização dos recursos do sistema SIPAC que darão suporte à operacionalidade do processo em meio eletrônico. Nesse ponto, a Pró-Reitoria de Administração, em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, vem realizando oficinas de treinamento do corpo técnico-administrativo da instituição para a implementação do processo administrativo digital.

Existe a indispensabilidade de se repensar os processos organizacionais no novo suporte, com as devidas adequações aos meios eletrônicos, sem prejuízo ao atendimento de requisitos formais necessários ao cumprimento das etapas de cada fluxo. No processo eletrônico, ainda que haja a necessidade do atendimento a requisitos legais, disciplinados normativamente, o suporte eletrônico elimina procedimentos de cunho administrativo como a autuação de documentos aos autos físicos, economizando tempo e recursos.

Por outro lado, existe a necessidade do reforço na infraestrutura tecnológica institucional, com a aquisição de equipamentos como monitores e aparelhos de escâner, de modo a oferecer adequadas condições para o bom andamento da implementação do processo administrativo eletrônico sem a formação de gargalos nas etapas.

Uma vez realizadas essas adequações o processo eletrônico tende a se tornar uma rotina administrativa sedimentada com benefícios comprovados empiricamente no diz respeito à diminuição de custos e ganhos de eficiência.

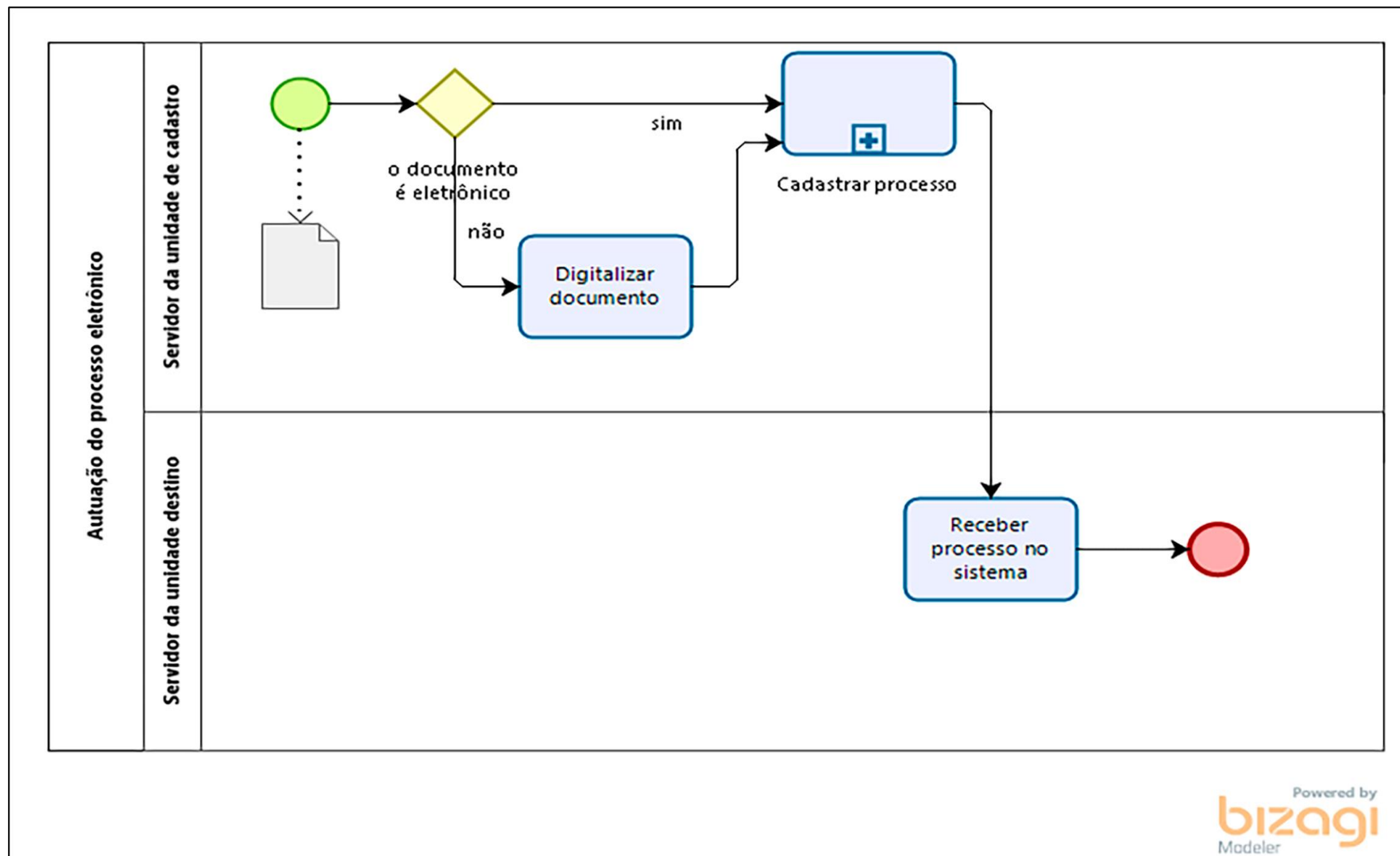
Ao se comparar os processos administrativos antes e durante a implementação, percebe-se significativa redução de etapas na composição dos processos administrativos eletrônicos, eliminando-se a duplicidade de suporte e problemas de localização e mesmo transparência dos atos e documentos administrativos.

Por outro lado, toda a implementação de novos procedimentos, sobretudo em fases iniciais, demanda alguns ajustes institucionais e o estabelecimento de diretrizes, bem como a adequada comunicação a nível organizacional, tanto visando sensibilização referente aos benefícios de se adotar práticas inovativas (e também os riscos inerentes), quanto às informações correlatas à nova forma de realizar o novo procedimento e as mudanças em relação ao método anterior.

O processo de formação dos autos descrito acima encontra-se, para melhor compreensão, esquematizados na Figura 8.

Na seção seguinte, apresenta-se a situação da implementação do processo administrativo eletrônico na UFPB e alguns dos aspectos particulares ao impacto disso na governança da Pró-Reitoria de Administração.

Figura 8 - Mapeamento do processo de formação dos autos após início da implementação do processo eletrônico



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## 10 SITUAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO NA INSTITUIÇÃO

Em atendimento ao marco legal que institui o processo administrativo digital, a UFPB iniciou sua implementação em 2019, a partir de 1º de março de 2019 (UFPB, 2019e). Em novembro de 2018, foi instituída uma comissão de implantação do processo eletrônico composta por servidores da Pró-Reitoria de Administração (PRA), Arquivo Central (ACE) e Superintendência de Tecnologia da Informação (STI).

Inicialmente, estabeleceu-se que os processos abertos/cadastrados antes da referida data devem continuar seu fluxo até sua conclusão e arquivamento. Já os processos criados a partir de 1º de março, devem tramitar somente de forma eletrônica no SIPAC, cabendo a criação desses como regra geral para os processos administrativos na instituição.

Uma das razões da implantação foi a substituição do uso de papel, aumento da celeridade e a economia gerada pela adoção do novo procedimento em detrimento dos processos mistos. Além disso, a Pró-Reitoria Administrativa afirma que o processo eletrônico demanda menor infraestrutura de TI na instituição, visto que os documentos nato-digitais são documentos mais leves.

Devido à quantidade considerável de técnico-administrativos e docentes em exercício de funções administrativas, cabe aos servidores que realizaram capacitações acerca dos processos administrativos eletrônicos na instituição o papel de multiplicadores dos conhecimentos adquiridos em suas unidades administrativas.

Uma das limitações para implementação é a não-capacitação do amplo corpo técnico administrativo e docente da instituição, mesmo que nos últimos meses de 2018 tenham se iniciado turmas de capacitação sobre o processo eletrônico. Até fevereiro de 2019, foram capacitados 240 servidores técnico-administrativos.

Para divulgação de informações para o acompanhamento do corpo técnico administrativo da UFPB sobre a implementação do processo eletrônico foi desenvolvido um site<sup>6</sup>. Foram ainda emitidos memorandos pela Pró-Reitoria de Administração com esclarecimentos e orientações gerais sobre a implementação do processo eletrônico.

As principais recomendações foram que, como regra geral, os diversos documentos produzidos, despachos e memorandos, sejam produzidos no SIPAC, ou seja criados digitalmente; e a digitalização de documentos seja realizada com resolução reduzida, variando

---

<sup>6</sup> Disponível em: < <http://ufpb.br/pe>>

entre 100 e 150 DPI, no formato PDF-A, visando que os arquivos digitalizados possam ter tamanhos menores sem prejuízos da qualidade na visualização do conteúdo.

Foi elaborado ainda um cronograma geral de implantação do processo eletrônico na UFPB que consiste no mapeamento dos tipos de processos, modelos e tipos documentais e a incorporação ao SIPAC com as devidas adequações à Tabela do Conarq. No cronograma, há também a previsão de capacitações dos servidores de acordo com a demanda pelas unidades.

O cronograma visa a abrangência de todas as unidades ao longo de todo o ano de 2019, tendo iniciado pouco antes da implementação, em fevereiro. Na Pró-Reitoria de Administração, o processo ocorreu entre 25/02 e 19/03, momento que ocorreu o início da implementação.

Ao final desse processo de mapeamento, estão previstos ajustes no sistema, que poderão ser realizados durante o processo para adequação conforme as solicitações de aprimoramentos por parte das unidades.

Como mudanças já realizadas que se pode mencionar, tem-se a retirada da leitura obrigatória de memorandos antes do acesso às funcionalidades do sistema. O painel de memorandos, que funciona como uma caixa de entrada dos memorandos recebidos pela unidade, tornava o carregamento do sistema mais lento a depender da quantidade de memorando pendentes de leitura. Por outro lado, a retirada dessa funcionalidade pode levar à redução da assiduidade na leitura desses documentos, ainda que eles possam ser acessíveis pelo menu da Mesa Virtual, o que pode acarretar problemas de comunicação entre as unidades administrativas.

No mês de maio de 2019, houve o lançamento do Manual de Protocolo para o processo eletrônico a ser seguido pelo corpo técnico da UFPB. O manual visa disciplinar e padronizar os procedimentos de registro, tramitação e expedição de processos e documentos em ambiente digital no âmbito da UFPB, o que possibilitará maior eficiência e controle no tratamento das informações processadas e tramitadas na instituição (UFPB, 2019b).

O material é de considerável importância, pois, além de padronizar os procedimentos gerais das atividades de protocolo na instituição, serve como guia de consulta nas dúvidas que possam surgir ao longo do processo de implementação.

Ressalte-se que, desde antes da promulgação da lei que institui o processo administrativo eletrônico, a instituição vem gradativamente incorporando a suas rotinas a substituição de procedimentos manuais para aqueles realizados em suporte eletrônico. Como procedimentos nesse sentido, cabe destaque para os procedimentos de requisições eletrônicas



de materiais e serviços, solicitação de diárias e passagens, e cobrança de fornecedores na Pró-Reitoria de Administração.

Tais medidas geraram gradativa economia no uso de folhas de papel. Em três anos (2016-2018), estima-se a economia de aproximadamente 850 mil folhas de papel, distribuídas em 180 mil no ano de 2016, 300 mil em 2017, e 360 mil em 2018 (UFPB, 2019c). Com a implementação do processo administrativo eletrônico em 2019, a economia tende a ser ainda mais significativa, com uma atuação administrativa que acompanha uma tendência mundial de substituição do uso do papel em processos administrativos e congrega rapidez e eficiência com preservação ambiental.

Por outro lado, a implementação do processo eletrônico trouxe à tona alguns obstáculos institucionais. A demanda de toda instituição por equipamentos de TI como monitores e aparelhos de scanner para a digitalização de documentos quando necessário aumentou em um cenário que houve redução das dotações orçamentárias para itens de capital.

Em algumas unidades administrativas, como no caso específico da PRA, a utilização de diversos sistemas além do SIPAC para providências em processos administrativos, torna importante a aquisição de equipamentos de TI para a produtividade dos setores. Ainda assim, dentro de suas possibilidades orçamentárias, a instituição tem promovido licitações para aquisição desses itens visando a efetiva implementação do processo eletrônico de modo a se ter os ganhos de eficiência e produtividade pretendidos.

O'Brien (2004) destaca a importância do controle acerca do desempenho dos Sistemas de Informação, devendo o *feedback* gerado ser monitorado para verificar se o sistema vem atendendo padrões de desempenho pré-estabelecidos, e, se necessário, a propositura de ajustes.

O sistema SIPAC, que antes da implementação detinha certo grau de instabilidade, teve sua utilização, e conseqüentemente o fluxo de dados, intensificado. Se, por um lado, com o uso de documentos nato digitais os recursos e a infraestrutura de TI são menos utilizados, houve aumento do tráfego de dados com a utilização do sistema de processo eletrônico.

Esse aumento pode sinalizar a adesão institucional às rotinas de trabalho do processo eletrônico com cada vez mais usuários se adaptando à nova sistemática. Contudo, antes da implementação, o sistema já se mostrava limitado para operar no novo suporte, necessitando de maiores aprimoramentos visando sua estabilidade.

Há que se mencionar também as situações não previstas pela implementação do processo eletrônico e ajustes de rotinas que deverão ser feitos ao longo dos processos de implementação, previsto no cronograma já mencionado.

No caso particular da Pró-Reitoria de Administração, os processos gerados automaticamente através de requisições eletrônicas continuam sendo gerados fisicamente no sistema. Para torná-los eletrônicos, é necessário que, após criados, seja realizado o desentranhamento do documento gerado na sua criação, adicionados os documentos eletrônicos e alteração do tipo de processo. Cabe ressaltar que apenas perfis específicos podem realizar a retirada de documentos dos processos, o que faz com que esse tipo de processo tenha perda do dinamismo que era pretendido com o processo eletrônico.

Há ainda o problema em relação a documentos gerados em outros sistemas, mas que compõem os processos administrativos, como as notas de empenho geradas no sistema SIAFI. Ainda não é possível que tais documentos sejam assinados eletronicamente, mas apenas a sua digitalização e adição aos autos. Contudo, a Pró-Reitoria de Administração vem se articulando com outros setores partícipes da implementação para viabilizar tais soluções, considerando a ordem das prioridades institucionais quanto à implementação.

Outro fenômeno decorrente da implementação foi o aumento considerável de solicitação de permissões de protocolo à Pró-Reitoria de Administração. Apesar da recente criação do Arquivo Central como órgão suplementar da reitoria pela Resolução nº 43/201, e a incorporação do Protocolo Geral (UFPB, 2018b), órgãos com capacidade técnica para gestão da política de acesso ao módulo, durante a transição para o processo eletrônico, a função de conceder o acesso tem sido dada até o momento pela Pró-Reitoria de Administração.

Além do aumento de solicitações de permissões de acesso ao módulo de protocolo, em virtude de instabilidade técnica do sistema, as permissões concedidas expiram com poucos dias após a habilitação. Essa situação cria entraves ao usuário do sistema e seus respectivos setores, que ficam ociosos por motivo da queda das permissões, bem como a Pró-Reitoria de Administração, que, além de acumular a função de conceder acesso, precisa refazer as habilitações a cada expiração, o que caracteriza retrabalho.

Com o advento do processo eletrônico, houve demanda das unidades para habilitações de servidores técnico-administrativos e mesmo docentes, para poderem manipular processos em situações que anteriormente não era necessário ter tais permissões como em processos de Colegiados de Centro e Programa de Pós-Graduação, em que a distribuição entre os docentes era feita pelos autos físicos. Outra demanda frequente são dúvidas quanto à digitalização de documentos quando não é possível a sua elaboração de forma nato-digital.

Para essas situações excepcionais, a Pró-Reitoria de Administração orienta como alternativa a atribuição de responsável pelo processo através do sistema, mais recomendado.

Quanto à digitalização, recomenda-se a resolução de 100 dpi a 150 dpi a depender da natureza do documento, e utilização do formato *Portable Document Format PDF/A*.

Apesar dos problemas que são típicos do início da implementação de novos processos de trabalho e a necessidade de ajustes visando um bom desempenho e confiabilidade aos processos administrativos, a instituição tem realizado a transição de forma relativamente satisfatória.

Nesse contexto, a Pró-Reitoria de Administração, por já ter alguns procedimentos e rotinas eletrônicas já implementadas, dispõe de certa maturidade com esse novo conceito de processo administrativo, necessitando, contudo, de ajustes nas rotinas de trabalho para potencializar o seu desempenho organizacional através da sedimentação dos novos processos de trabalho trazidos pela implementação e, desse modo, contribuir para a boa governança daquela unidade.

No capítulo a seguir, é realizada uma análise preliminar dos indicadores de protocolo da Pró-Reitoria de Administração após a implementação do processo eletrônico, visando identificação de alterações na produtividade daquele setor. Realiza-se ainda comparativo com os mesmos períodos do ano anterior com vistas a comparar épocas com fluxos de processos similares.

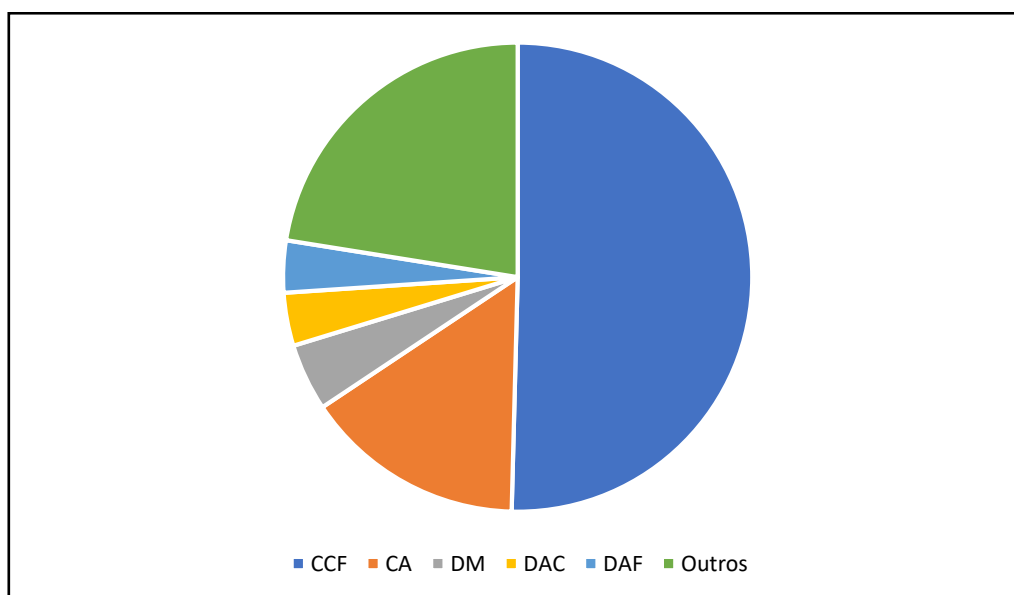
## 11 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE DA PRA

Nesta seção, se pretende apresentar evidências do ganho ou diminuição da produtividade da Pró-Reitoria de Administração com a implementação do processo administrativo eletrônico. Para esse fim, toma-se como objeto de análise os indicadores de protocolo da unidade.

Como indicativos de protocolo, foram utilizados os registros do número de envios e recebimento de processos administrativos realizados no âmbito da Pró-Reitoria de Administração em períodos dos anos de 2018 e 2019. Serviu-se também de dados acerca das unidades de origem com maior número de processos endereçados à PRA e dos principais destinos dos processos enviados por esta Pró-Reitoria.

Para aferir a produtividade, toma-se a média de processos enviados e recebidos, considerando as tramitações da toda a unidade e seu quantitativo total de servidores. Destaca-se que o quadro de pessoal da Pró-Reitoria de Administração conta com o quantitativo de 123 servidores.

**Gráfico 1: Destinos de Processos enviados pela PRA após a implementação**



Fonte: Elaborado pelo autor (2019) com base nos dados disponibilizados no SIPAC (Anexo K)

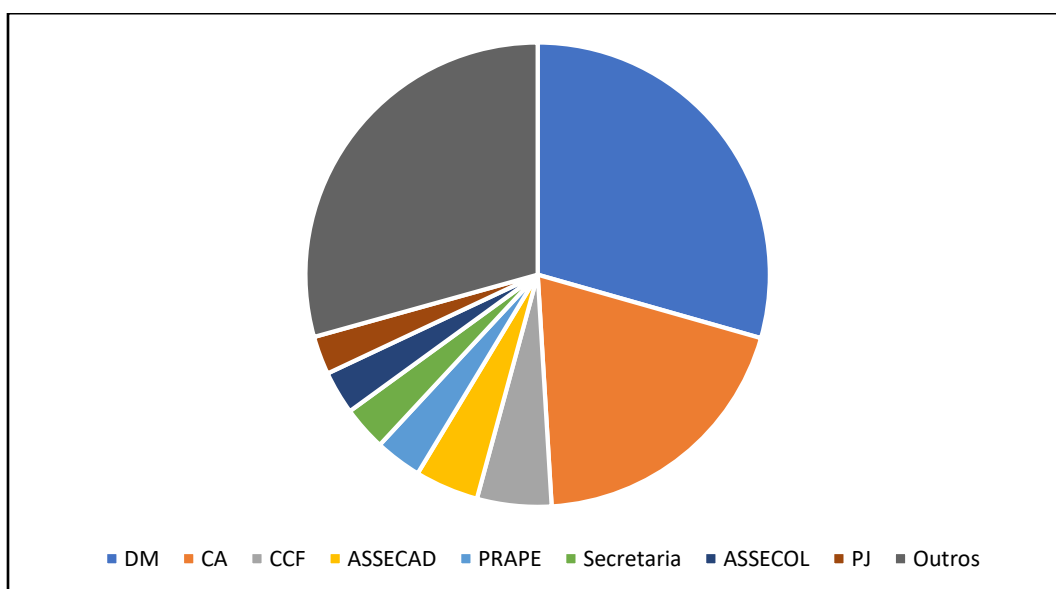
O Gráfico 1 apresenta os setores para os quais foram realizadas o maior número de movimentações de envio de processos realizadas desde a implementação do processo eletrônico, em 1º de março, até 30 de abril de 2019. A categoria “outros”, no referido gráfico,

se refere aos demais setores da instituição que isoladamente receberam quantitativo menor do que 30 processos.

Quanto às unidades, após análise do relatório das movimentações de envio dos processos realizadas pela Pró-Reitoria de Administração, verificaram-se que o principal destino é a Coordenação de Contabilidade e Finanças, correspondendo ao percentual de 50% dos processos enviados. Isso ocorre, pois a referida coordenação é destino comum da maior parte de processos que tramitam na Pró-Reitoria de Administração, pois a ela compete a realização de pagamentos.

Importante mencionar que os principais destinatários correspondem a setores da Pró-Reitoria de Administração, o que sugere que a maioria dos processos administrativos tramitam dentro da PRA, sem intercâmbio com outras pró-reitorias e órgãos da administração superior.

**Gráfico 2: Origem de processo enviados para a PRA após a implementação**



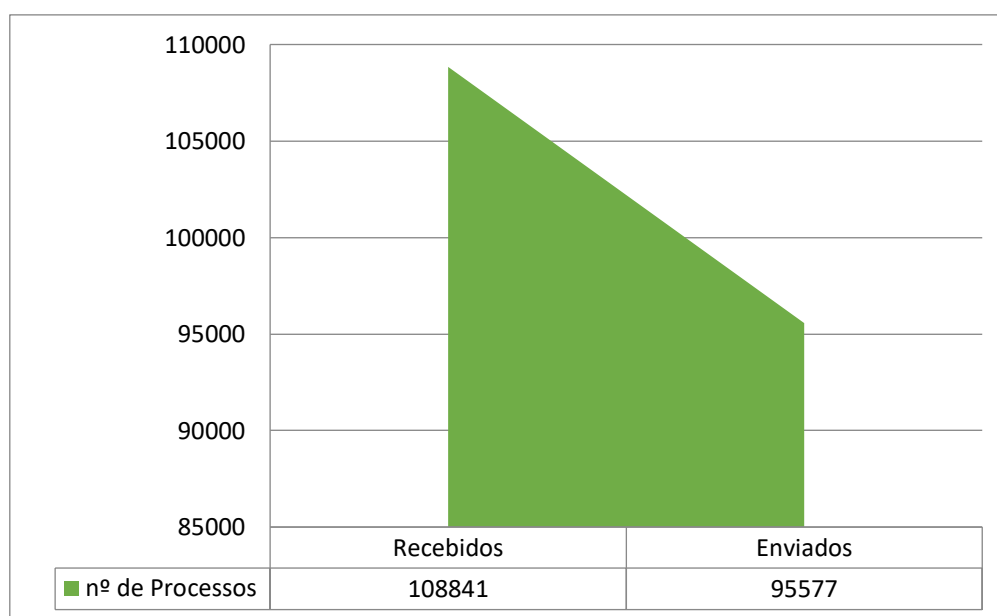
Fonte: Elaborado pelo autor (2019) com base nos dados disponibilizados no SIPAC (Anexo K)

O Gráfico 2 aponta os setores de origem dos processos enviados para a Pró-Reitoria após a implementação, do dia 1 de março a 30 de abril. Os setores que mais enviam processos para a Pró-Reitoria são a Divisão de Materiais, com 352 processos, que correspondem a 29% do total; a Coordenação de Administração, com 235 processos, 20% do total; e a Coordenação de Contabilidade e Finanças, respondendo por 62 processos, 5% do total. A categoria “outros” agrupa as demais unidades da instituição que originaram menos do que 30 processos enviados à PRA.

Assim como no Gráfico 1, verifica-se que a maior parte das origens dos processos endereçados à PRA se dá por setores da própria PRA. A Divisão de Materiais e a Coordenação de Administração são os setores responsáveis pelas compras e contratações da universidade, bem como diligências em requisições de materiais e serviços das unidades da UFPB no que diz respeito a sua execução orçamentária.

O Gráfico 3 apresenta as movimentações dos processos que tramitaram na Pró-Reitoria de Administrativa ao longo do ano de 2018:

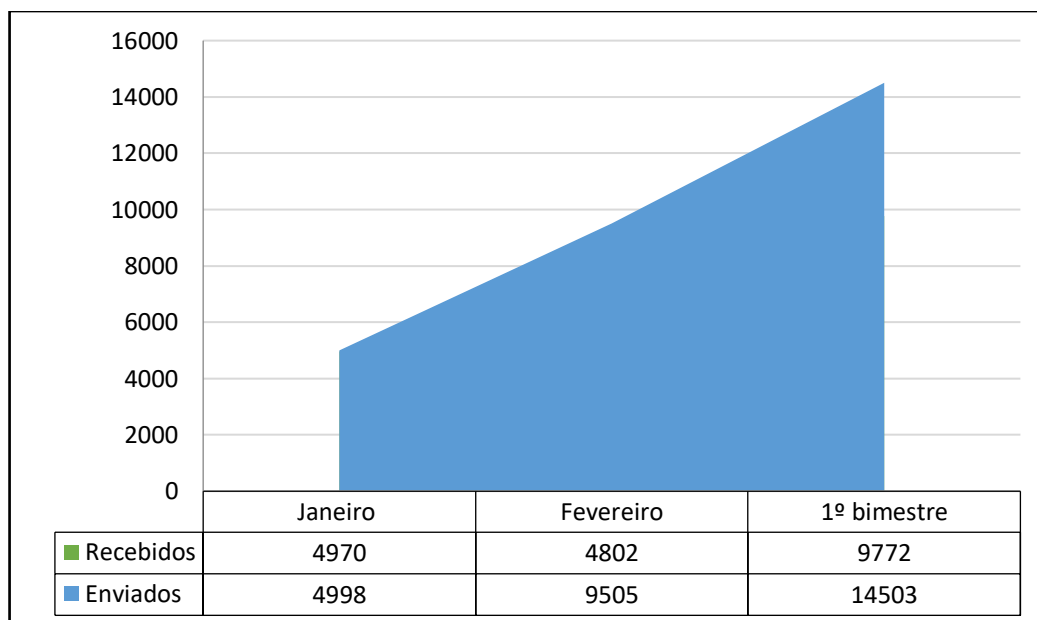
**Gráfico 3: Movimentação de Processos na PRA em 2018**



Fonte: Elaborado pelo autor (2019) com base nos dados disponibilizados no SIPAC (Anexo D)

Pode-se apreender que, no período de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2018, foram recebidos 108841 processos naquela unidade administrativa e foram enviados 95577, o que representa uma diferença de 13264 processos a mais em análise na unidade ao final daquele ano. Considerando a quantidade de servidores, em números gerais, afere-se a quantidade de 884 processos recebidos e 777 enviados por servidor da PRA no ano de 2018.

No ano de 2019, tem-se apenas dados parciais sobre os processos tramitados. De todo modo, o Gráfico 4 apresenta os processos tramitados na Pró-Reitoria em janeiro e fevereiro desse ano, haja vista o início da implementação do processo eletrônico em 1º de março.

**Gráfico 4: Movimentação de Processos no primeiro bimestre de 2019**

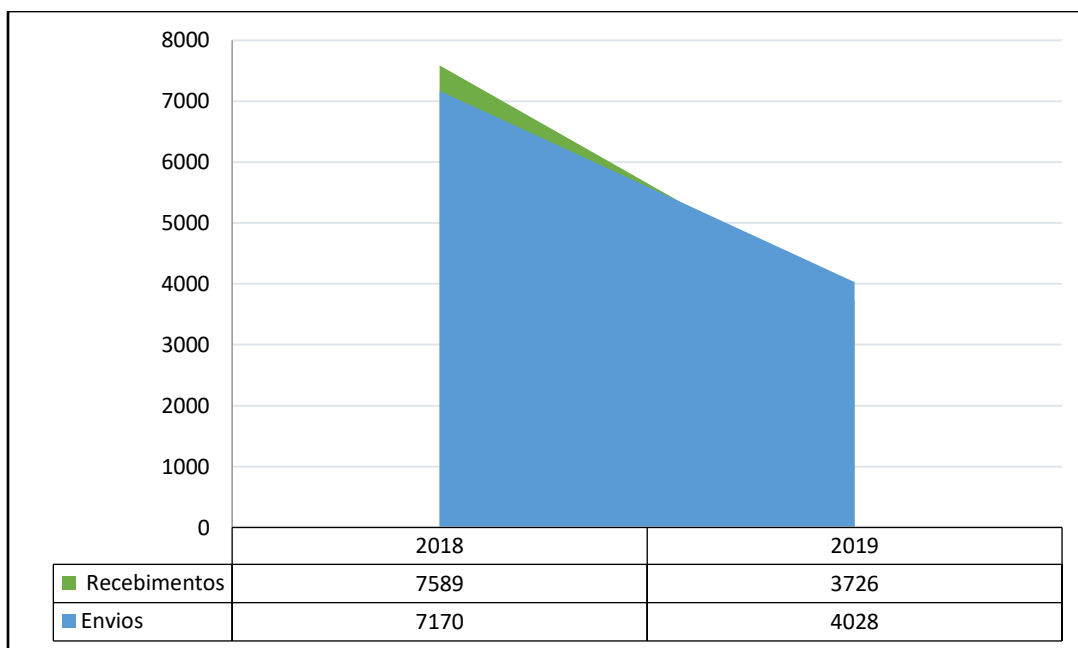
Fonte: Elaborado pelo autor (2019) com base nos dados disponibilizados no SIPAC (Anexos E e F)

No mês de janeiro de 2019, a unidade teve aproximadamente 5000 processos recebidos e enviados, o que corresponde a 41 processos recebidos e enviados por servidor. Em fevereiro, o número de recebimentos teve uma sensível queda em relação a janeiro, contudo, o número de envios aumentou em 4507, ou seja, pouco mais de 9500.

No primeiro bimestre de 2019, o número de processos recebidos foi de 9772 e o de enviados 14503, o que representou pouco mais de 10% das movimentações de todo o ano anterior. A média de produtividade dos dois meses aponta 80 recebimentos e 117 envios por servidor.

No Gráfico 5, apresentam-se as movimentações de processos registradas no mês de março, mês do início da implementação do processo eletrônico. Para efeitos de comparação, apresenta-se o mesmo dado referente a esse mês no ano de 2018.

Como se vê, em março de 2018 registram-se 7589 envios e 7170 recebimentos, um índice de 61 e 58 processos por servidor. Já em março de 2019, foram registrados 3726 envios e 4028 recebimentos, 31 e 32 processos/servidor respectivamente.

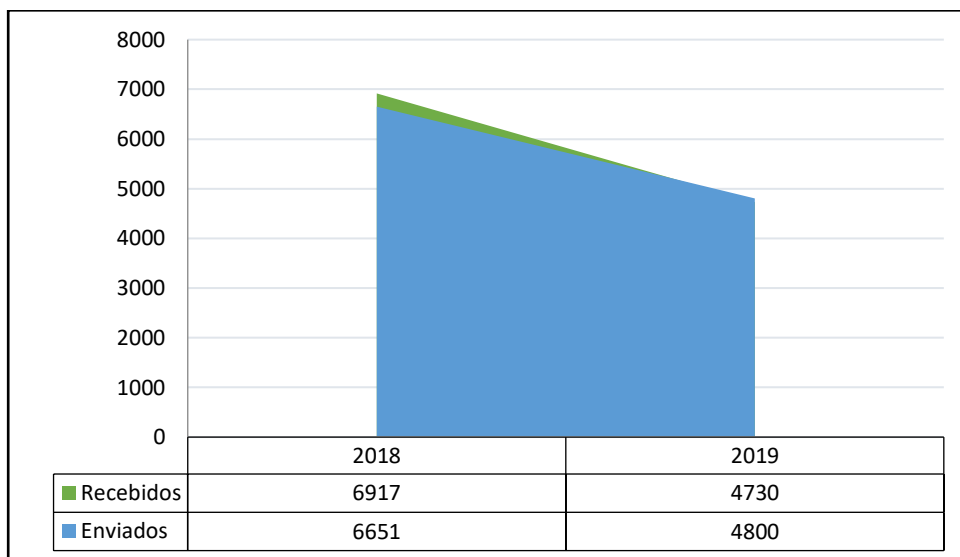
**Gráfico 5: Movimentações de processo em março 2018 e 2019**

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) com base nos dados disponibilizados no SIPAC (Anexos G e H)

Pode-se observar uma redução significativa no fluxo de processos quando comparados os meses de março dos dois anos. Uma das possíveis causas para essa diminuição são os ajustes necessários ao início do processo de implementação do processo administrativo, requerendo treinamento dos servidores e adaptação à nova rotina de trabalho.

Por outro lado, a diferença entre processos recebidos e enviados indica que, em 2019, os setores conseguiram encaminhar 302 processos a mais dos que foram recebidos. No ano anterior, a relação se mostra inversa, com 419 processos recebidos a mais que os enviados. O dado indica que houve maior produtividade nas diligências de processos endereçados à Pró-Reitoria ao registrar mais saída do que entradas, em que pese a superioridade de quantidade dos processos em 2018.

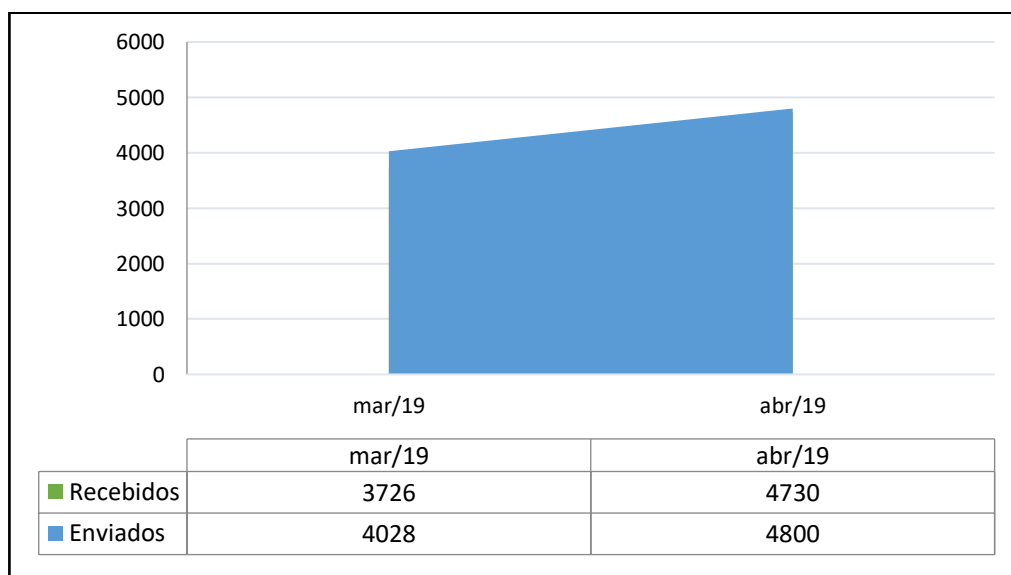


**Gráfico 6: Movimentações de processos em abril de 2018 e 2019**

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) com base nos dados disponibilizados no SIPAC (Anexos I e J)

No Gráfico 6, apresentam-se as movimentações processuais realizadas no mês de abril nos anos de 2018 e 2019. Novamente, ao se comparar os dois anos, constata-se a redução do fluxo processual em 2019 correspondendo a 6917 recebimentos e 6651 envios contra 4730 recebimentos e 4800 envios.

Verifica-se que no comportamento do fluxo processual no mês de abril de 2019, assim como nos meses de março, o número de processos encaminhados supera o de recebidos, em 70. Em 2018, a tendência para o referido mês foi inversa aumentando em 266 a quantidade de processos nas unidades da PRA.

**Gráfico 7: Movimentações de processos nos meses de março e abril de 2019**

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) com base nos dados disponibilizados no SIPAC (Anexos H e J)

No entanto, comparando-se os meses de março e abril do ano atual e do anterior, verifica-se que de março para abril em 2018 houve uma redução de movimentações tanto de envio quanto de recebimento de processos na unidade estudada.

Conforme verifica-se no Gráfico 7, em abril de 2019, no segundo mês de implementação do processo eletrônico, verifica-se uma tendência contrária, um sensível aumento no fluxo processual no mês de abril em relação a março.

Cabe destaque para os dados acerca da diferença entre processos recebidos e enviados. Em 2018, nos meses de março e abril, os recebimentos superaram os envios de processos, representando aumento de processos na unidade em 419 e 266, respectivamente. Em 2019, contudo, estes superam os recebimentos em ambos os meses, acarretando a diminuição de processos em diligência na unidade em 302 e 70, respectivamente, nos meses de março e abril.

Entretanto, quando se analisa os dados de 2019, verifica-se uma ligeira queda no fluxo processual se comparar os dois meses anteriores (janeiro e fevereiro) com os posteriores (março e abril) ao início da implementação.

No mês de janeiro de 2019, foram recebidos 4970 e enviados 4998 processos, e, em fevereiro, 4802 enviados e 9505 recebidos. Em março de 2019, primeiro mês da implementação do processo eletrônico, registrou-se 3726 recebimentos e 4028 envios. Já em abril, verificam-se 4730 processos recebidos e 4800 enviados pela unidade, demonstrando uma ligeira redução em relação aos dois meses anteriores à implementação.

Apesar de o fluxo de processos, em números gerais, ter diminuído quando se comparam os dois anos de referência (2018/2019), ao se comparar esse comportamento no mesmo ano, verifica-se uma tendência de crescimento da produtividade da unidade.

Desse modo, mesmo que a quantidade total de processos tenha diminuído, a caracterização de queda no número de processos na unidade, em detrimento do seu aumento numa etapa crítica da implementação do processo administrativo eletrônico como o início dela, demonstra que, nos primeiros meses da implementação, a PRA tem mantido níveis regulares de produtividade em meio às novas rotinas.

A manutenção da produtividade no período de implementação evidencia potencial de que os processos administrativos no meio eletrônico possam trazer ganhos de eficiência e eficácia com aumento de produtividade a médio e longo prazo.

Na eficiência, os ganhos são essencialmente na redução de custos da realização do processo administrativo e os tempos necessários à sua realização, podendo-se, dessa forma, diligenciar em mais processos sem prejuízo na sua correção. No que tange à eficácia,

procedimentos com maior dinamismo contribuem para que a organização consiga atingir seus fins.

No tocante à efetividade, processos de trabalho eficientes e eficazes agregam valor à atividade de gestão, contribuindo para a coordenação adequada dos recursos disponíveis para o alcance dos resultados e objetivos organizacionais.

Contribuem para a governança enquanto praticas gerenciais de modo que sejam utilizadas em alinhamento ao planejamento estratégico do órgão na execução de sua missão e objetivos. Além disso, oferecem aos gestores mecanismos de controle da gestão e desempenho das unidades, subsidiando a tomada de decisões.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, com um marco legal estabelecido e a ação dos órgãos de controle buscando fomentar a adesão de toda administração pública a essa nova filosofia de trabalho, o processo eletrônico se consolida como instrumento na atividade dos órgãos. No entanto, cabe dizer que, para que os resultados esperados sejam alcançados com a implementação de meios eletrônicos para atividades administrativas, é fundamental que sejam consideradas as variáveis envolvidas e que a utilização dos recursos tecnológicos esteja alinhada ao planejamento e aos objetivos organizacionais.

Contudo, o cenário para as organizações públicas, e sobretudo para as IFES, se mostra desafiador: de um lado, a incorporação de novos procedimentos demanda recursos a serem investidos a curto prazo; de outro, há um cenário de redução das dotações orçamentárias para essa finalidade. Essa situação exige que a implementação do projeto do processo administrativo eletrônico seja devidamente planejada, haja vista a necessidade de evitar desperdício de recursos em virtude de falhas.

O presente estudo teve como problematização avaliar como a implementação do processo administrativo eletrônico vem ocorrendo na UFPB e quais as suas contribuições para a melhoria das práticas de governança da Pró-Reitoria de Administração.

Apesar de a implementação ainda estar nas fases iniciais e, portanto, necessitar de ajustes, gradualmente a UFPB vem conseguindo adaptar suas rotinas à nova forma de trabalho. A Pró-Reitoria Administrativa, que já possuía alguns procedimentos em suporte eletrônico, reduziu custos e melhorou o controle dos processos administrativos, ainda que seja necessário lidar com procedimentos ainda não adaptados às rotinas do processo eletrônico, considerando que esse já teve a sua implementação iniciada.

O processo administrativo eletrônico se consolida no setor público como ferramenta que oferece aos órgãos melhorias na eficiência, controle e transparência, dando maior dinamismo aos processos e atuação da administração pública através de sua automação e redesenho.

A instituição iniciou a implementação em 1º de março de 2019, quando foram emitidos memorandos com orientações gerais, sanando dúvidas decorrentes do início da sua implantação. Foram elaborados importantes documentos norteadores da implementação como cronograma de mapeamento dos tipos de processos e o lançamento de um manual de protocolo.

Vem sendo também realizadas modificações na estrutura do sistema de protocolos do SIPAC visando adaptá-lo às necessidades da instituição para realizar os procedimentos digitalmente, rotina que já vem sendo adotada desde o Decreto nº 8.539/2015 relacionado com o uso do meio eletrônico para processos administrativos. Desde então, houve registro de considerável economia com insumos já nesses anos antes da implementação em definitivo do processo eletrônico.

Foi demonstrado que a rotina sofreu mudanças com eliminação de registros em duplicidade gerados pela coexistência entre os suportes físico e eletrônico para o registro de informações. Com isso, foram obtidos ganhos de eficiência além da economia, como melhoria de controle e acompanhamento de processos, e agilidade na tramitação, além da transparência.

Quanto à verificação de mudanças na produtividade na PRA/UFPB nos primeiros meses de implementação do processo administrativo eletrônico, através dos indicadores de protocolo da unidade, quando comparados com os mesmos períodos do ano passado, verificam-se evidências de melhoria da produtividade, considerando que a quantidade de envios de processo tem superado a de recebimentos, o que representa a diminuição de processos em diligência na unidade.

Cabe ainda lembrar que, uma vez estabelecido, o processo administrativo eletrônico requer algum tempo para a sua maturação e desenvolvimento. Apesar dos primeiros meses da sua implantação mostrar uma tendência de maior dinamismo do fluxo processual com mais envios do que recebimentos de novos processos, caracterizando a diminuição de processos na unidade, isso pode ter ocorrido devido à influência de outras variáveis que condicionam a produtividade da unidade, circunstâncias que, no momento, fogem das propostas desta pesquisa.

Destaca-se ainda que o estudo possui caráter preliminar, haja vista que a implementação é recente, e, portanto, os dados para efeitos de comparação são limitados, necessitando de maiores aprofundamentos quando a implementação do processo eletrônico estiver concluída e o procedimento consolidado. Nessas condições, é possível a realização de uma análise mais pormenorizada nos setores da Pró-Reitoria Administrativa para identificar aqueles setores que tiveram os maiores ganhos de desempenho.

Como possíveis temas para pesquisas posteriores, sugerem-se estudos em outras unidades da UFPB, ou mesmo em áreas administrativas de outras instituições. Sugere-se também a possibilidade de se investigar a implementação do ponto de vista dos servidores da instituição, a fim de identificar aspectos facilitadores da implementação e a difusão bem-sucedida da mudança na forma em que são realizados os processos administrativos.

Apesar das atuais adversidades da conjuntura político-econômica e do cenário interno que trazem reflexos diretos na atuação institucional, sobretudo na execução orçamentária e nos investimentos necessários à implementação de novas práticas como o processo eletrônico, a Pró-Reitoria de Administração possui lastro para conseguir contornar as dificuldades e materializar o processo eletrônico como oportunidade de otimizar suas práticas de gestão, diminuindo, assim, os custos operacionais e melhorando fluxos de trabalho e informação, com benefícios para a área administrativa da instituição extensíveis para toda a comunidade acadêmica.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública** [online], v. 41, n. especial, p. 67-86, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000700005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000700005&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 28 out. 2018.
- ABRUCIO, F. L.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R.; PACHECO, R. S. (orgs.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. Cap. 1. p. 30-68.
- ALMEIDA-SANTOS, P. S. et al. Efeitos da qualidade da governança pública no sentimento de confiança da população em países da América Latina. **Administração Pública e Gestão Social**, [s.l.], p. 228-238, out. 2018. ISSN 2175-5787. Disponível em: <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/1794>>. Acesso em: 04 nov. 2018.
- AMARAL, V. L.; UCHOA, C. E. Processo Eletrônico Nacional: sua construção colaborativa e suas perspectivas. In: **VII Congresso CONSAD de Gestão Pública**. 25 a 27 de março de 2014. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1153>>. Acesso em 11 de maio 2019.
- ANDRADE, E.; RASOTO, V. I.; CARVALHO, H. A. Gerenciamento de processos nas instituições federais de ensino superior brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 7, n. 2, p.171-201, 29 maio 2018. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/download/5706/5113>>. Acesso em: 28 out. 2018.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARANTES, G. M. **Prospecção de cenários: um estudo sobre a implantação do Processo Eletrônico Nacional na Universidade Federal da Paraíba**. 2018.123 f. Dissertação. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13034>>. Acesso em 23 jun 2019.
- ARAUJO, M. H.; REINHARD, N.; CUNHA, M. A. Serviços de governo eletrônico no Brasil: uma análise a partir das medidas de acesso e competências de uso da internet. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 4, p.676-694, ago. 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0034-76122018000400676&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-76122018000400676&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 16 out. 2018.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997. Cap. 2.
- BERGGRUEN, N.; GARDELS, N. **Governança inteligente para o século XXI: uma via intermediária entre ocidente e oriente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: Teorias e Tecnologias Para Análise e Transformação Organizacional**. Caxias do Sul: EducS, 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Emenda constitucional nº 95 de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília. Câmara dos Deputados, 2016a. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/2016/emendaconstitucional-95-15-dezembro-2016-784029-publicacaooriginal-151558-pl.html>>. Acesso em 20 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.539 de 8 de outubro de 2015.** Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm)>. Acesso em 15 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Estratégia de governança digital da Administração Pública Federal 2016-2019.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Tecnologia da Informação. Brasília, MP, 2016b. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/EGD>>. Acesso em 25 mar 2019.

\_\_\_\_\_. **LAI: a lei de acesso à informação: principais aspectos.** Disponível em: <<http://www.acessoainformacao.gov.br/assuntos/conheca-seu-direito/a-lei-de-acesso-a-informacao>>. Acesso em 09 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm)>. Acesso em 05 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em 10 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.726 de 8 de outubro de 2018.** Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. 2018a Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13726.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13726.htm)>. Acesso em 15 maio 2019/.

\_\_\_\_\_. **Manual de redação da Presidência da República.** Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos. 3. ed. rev. Atualizado e ampliada. Brasília: Presidência da República, 2018b. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf>>. Acesso em 18 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. **O Processo Eletrônico Nacional e a solução que revolucionou a gestão dos processos administrativos governamentais.** Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, orçamento e gestão. SLTI/MPOG. Escola Nacional de Administração Pública. 2016c. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2725>>. Acesso em 13 maio 2019.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em: 30 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Referencial de governança e gestão do sistema de serviços gerais – SISG.** Brasília, MP, 2017. Disponível em:



<[https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/SEGES\\_R\\_eferencial-de-Governana\\_FINAL.PDF](https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/SEGES_R_eferencial-de-Governana_FINAL.PDF)>. Acesso em 20 mar 2019.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.603/2008**. Relatório de levantamento. Avaliação da governança de tecnologia da informação na administração pública federal. Disponível em: < [http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/12/docs/acordao\\_tcu\\_-\\_13-08-2008.pdf%3B](http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/12/docs/acordao_tcu_-_13-08-2008.pdf%3B)>. Acesso em 18 dez 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2308/2010**. Relatório de levantamento. Avaliação da governança de tecnologia da informação na administração pública federal. Disponível em: <[http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20100913/AC\\_2308\\_33\\_10\\_P.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20100913/AC_2308_33_10_P.doc)>. Acesso em: 01 abr. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, abr. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000200009)>. Acesso em: 13 out. 2018.

CAMPELO, G. S. B.; Administração Pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência e Trópico**, [s.l.], v. 34, p.297-324, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592>>. Acesso em 18 nov. 2018.

CARVALHO FILHO, J. S. Introdução. In: \_\_\_\_\_. **Processo administrativo federal: Comentários a Lei 9784, de 29.1.1999**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Cap. 1. p. 1-5. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522478583/pageid/4>>. Acesso em: 17 mar. 2019.

CBOK. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0**. Brasil. 1. ed. 2013 [s.l: s.n.].

CORRÊA, D. B. R. **Processo administrativo eletrônico**. Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 2850, 21 abr. 2011. Disponível em: <[jus.com.br/revista/texto/18959](http://jus.com.br/revista/texto/18959)>. Acesso em: 10 maio 2019.

CRUZ, T. **Manual para gerenciamento de processos de negócio metodologia DOMP™: Documentação, Organização e Melhoria de Processos**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em:< <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499700>>. Acesso em 05 jun. 2018.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. 1..ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DINIZ, Eduardo et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p.23-48, fev. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000100003&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000100003&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em: 28 out. 2018.

DINIZ, Eli. Governabilidade, *governance* e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**, Brasília - DF, p.5-21, maio/ago, 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/693/533>>. Acesso em: 30 set. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GUIMARÃES, T. A.; MEDEIROS, P. H. R. A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p.01-18, dez. 2005. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512005000400004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000400004) >. Acesso em: 26 out. 2018.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HEINDRICKSON, G. SANTOS JUNIOR, C. D. **Governança De TI Em instituições públicas federais: efetividade percebida e suas relações com três mecanismos clássicos**. 2013. Biblioteca Digital do TCU. Disponível em: < <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-de-ti-em-instituicoes-publicas-federais-efetividade-percebida-e-suas-relacoes-com-tres-mecanismos-classicos-8A81881F6364D837016404A3FE1D34C7.htm> >. Acesso em 10 maio 2019.

HONORATO, D.C. R. **A Ansiedade do novo e a conveniência do velho: um olhar sobre a resistência a mudanças tecnológicas na Divisão de Atividades Auxiliares da Universidade Federal da Paraíba**. 2016. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/8901>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

ISACA. **Modelo corporativo para governança e gestão de TI da organização**. COBIT 5. 2012.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6826>>. Acesso em: 27 out. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2017. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012408/epubcfi/6/20\[vnd.vst.idref=body010\]!/4/610@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012408/epubcfi/6/20[vnd.vst.idref=body010]!/4/610@0:0)>. Acesso em: 17 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013535/epubcfi/6/10\[vnd.vst.idref=body005\]!/4/2@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013535/epubcfi/6/10[vnd.vst.idref=body005]!/4/2@0:0)>. Acesso em: 27 out. 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Governança no setor público**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 109-134, jul. 2010b. ISSN 2175-5787. Disponível em: <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAGALHÃES, B. D; COELHO, F. S. Imbricações entre Governança Pública e Governabilidade para a Implementação da Reforma Administrativa: o caso da Gestão para a Cidadania em Minas Gerais. (2011-2014). In: EnAnpad, XLI, 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2017. Administração Pública.

MEDEIROS, B. C. et al. Maturidade da governança de tecnologia da informação: diferenças entre organizações públicas brasileiras. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 2, p. 81-99, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42056/maturidade-da-governanca-de-tecnologia-da-informacao--diferencas-entre-organizacoes-publicas-brasileiras/i/pt-br>>; Acesso em 12 maio 2019.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902013000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000100008)>. Acesso em: 24 out. 2018.

MPOG. **Guia de governança de TIC do SISP v.2.0**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2017. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/publicacoes/tecnologia-da-informacao/GovTIC\\_v11versao1enviadapelaASCOM.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/publicacoes/tecnologia-da-informacao/GovTIC_v11versao1enviadapelaASCOM.pdf/view)>. Acesso em 02 maio 2019.

NOGUEIRA, R., COSTA, T. O Processo Eletrônico Nacional e a implementação do Sistema Eletrônico de Informações na Universidade de Brasília. *Informação Arquivística*. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 304-317. Jan/jul 2017. Disponível em: <<http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/200>>. Acesso em: 13 maio. 2019.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. Abordagens e amplitudes da administração de processos. In: \_\_\_\_\_. **Administração de Processos: conceitos, metodologias, práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 2. p. 31-62.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, E. F.; AZEVEDO, P. M. A gestão por competências na Universidade Federal de Tocantins. In: NUNES, B. L.; NUNES, C. M. T. P. (orgs.). **Administração Pública com ênfase em Gestão Universitária**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2014. p. 84-85.

OLIVEIRA, Italo Martins de. **Usabilidade do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**. 2017. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <[https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=es\\_ES&id=2847](https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=es_ES&id=2847)>. Acesso em: 23 jun. 2019.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, set. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302008000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302008000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 04 nov. 2018.

PEREIRA, F. L. et al. A importância da inovação na gestão de processos administrativos da universidade pública, por meio da implementação da tecnologia de certificação digital. **Revista da UNIFEDE**, [s.l.], v. 1, n. 21, p. 1-23, out. 2017. ISSN 2177-742X. Disponível em: <<http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/384>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

PINHO, J. A. G.; RAUPP, F. M. Internet, governo eletrônico e participação política: a distância entre a teoria e a realidade empírica no Brasil. In: HAYASHI, M. C. P. I.; RIGOLIN, C. C. D.; BARBOSA, H. (org.). **Governo na web: Reflexões Teóricas e Práticas** - vol. 2. Campinas: Alínea, 2015. Cap. 1. p. 15-35.

RAMOS, S. S.; VIEIRA, K. M.; PARABONI, A. L. Governança corporativa em organizações públicas: Aplicação do Limpe na Mesorregião Centro-Occidental Rio-Grandense. **Revista Administração em Diálogo**, [s.l.] v. 19, n. 1, p. 01-31, 2017. ISSN 2178-0080 Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/22873>>. Acesso em: 29 out. 2018.

RAUSCH, R. B.; SOARES, M. S.; Controle social na Administração Pública: a importância da transparência das contas públicas para inibir a corrupção. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, [s.l.] v. 4, n. 3, 2010, p. 23-43, set/dez 2010. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/repec/article/view/250>>. Acesso em 18 nov. 2018.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. RFB. **E-Processo: Processo Administrativo Digital**. Coordenação-Geral de Arrecada e Cobrança. ENAP. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/377>>. Acesso em 15 maio 2019.

RICHARDSON, R. J. (org.) et al. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIOS, I. R. **Análise de fluxos informacionais: estudo do processo de aquisição por pregão eletrônico da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB sob a ótica da análise de valor agregado (AVA)**. 2019. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

ROCHA, F. R. F.; MACÁRIO, E. O impacto da EC 95/2016 e da PEC 287/2016 para a Previdência Social brasileira. **Revista SER Social**, [s.l.], v. 18, n. 39, p. 444-460, fev. 2017. ISSN 2178-8987. Disponível em: <[http://periodicos.unb.br/index.php/SER\\_Social/article/view/24461/17524](http://periodicos.unb.br/index.php/SER_Social/article/view/24461/17524)>. Acesso em: 13 out. 2017.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SANTOS, T.; SILVA, M. C. O uso de indicadores como ferramenta de análise orçamentária no setor público: o ranking das despesas de investimentos dos municípios norte-rio-Grandenses. **Revista de Administração e Contabilidade**, Feira de Santana, v. 6, n. 3, p. 51-68, set./dez., 2014. Disponível em: <<http://www.reacfat.com.br/index.php/reac/article/viewFile/99/101>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, abr. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000200004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000200004&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 01 nov. 2018.

SEFAZ. Secretaria da Fazenda e Planejamento. **Projeto de implantação do Processo Administrativo Eletrônico no estado do Tocantins**. Sumário Executivo. Set 2018. Disponível em: < <https://central3.to.gov.br/arquivo/413947/>>. Acesso em 12 maio 2019.

SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA - SINFO. Portal de cooperação. UFRN. **Nova versão do SIPAC traz mudanças no módulo Protocolo**. Natal, 25 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.portalcooperacao.info.ufrn.br/noticia.php?id=23498788#.XN4iC8hKiUl>>. Acesso em 16 maio 2019.

SILVA, R. B. S.; LUNARDI, G. L.; PINTO, S. S. Processo Eletrônico no Brasil: um estudo sobre facilitadores e benefícios da sua adoção. In: EnAnpad, XLII, 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2018. Administração Pública.

SILVA JUNIOR, C. A. C. Processo Administrativo Digital: uma avaliação de impacto. In: EnAnpad, XLI, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2017. Administração Pública.

SOUSA, M. M.; GUIMARAES, T. A. Recursos, inovação e desempenho em tribunais do trabalho no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 486-506, maio 2018. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/74975>>. Acesso em: 13 maio. 2019.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 16, p. 20-45, dez. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 04 nov. 2018.

TINOCO, D. D. S. A influência do Novo Gerencialismo Público na política de educação superior. **Revista Interface**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 4-15, 2013. Disponível em: <<https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=376>>. Acesso em 02 nov. 2018.

UCHOA, C. E.; AMARAL, V. L. Processo Eletrônico Nacional: uma solução universal de Processo Eletrônico. In: **VI Congresso Consad de Gestão Pública**, 16 a 18 de abril de 2013. Brasília. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/vi-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>>. Acesso em 11 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Relatório Técnico**: avaliação de conformidade do Sistema Eletrônico De Informações (SEI) e do Sistema Integrado De Patrimônio Administração E Contratos (SIPAC) ao Decreto Presidencial nº 8.539/2015 - Processo Eletrônico Nacional (Pen). 2017. Disponível em:<[https://sti.ufba.br/sites/cpd.ufba.br/files/relatorio\\_comite\\_executor\\_pen-ufba-2017-v2.0.pdf](https://sti.ufba.br/sites/cpd.ufba.br/files/relatorio_comite_executor_pen-ufba-2017-v2.0.pdf)>. Acesso em 13 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Comitê de Gestão e Tecnologia da Informação (CGTI)**. 2015. Disponível em :<<http://www.ufpb.br/cgti/contents/noticias/comite-de-gestao-e-tecnologia-da-informacao-cgti>>. Acesso em: 12 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Manual do Servidor**. Auxílio Funeral. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP. 2017 Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/manual-do-servidor/auxilio-funeral.pdf/view>>. Acesso em 25 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão UFPB. 2018a**. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/noticias/relatorio-de-gestao-ufpb-2018>>. Acesso em 15 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 257, de 05 de setembro de 1979.** Aprova o Regimento da Reitoria da UFPB. Conselho Universitário. 1979. João Pessoa, Disponível em: <[http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/institucional/copy\\_of\\_regimentos](http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/institucional/copy_of_regimentos)>. Acesso em: 16 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 43, de 14 de dezembro de 2018.** Cria o Arquivo Central e o Sistema de Arquivos da UFPB. Conselho Universitário. 2018b. Disponível em <<https://sipac.ufpb.br/public/baixarBoletim.do?publico=true&idBoletim=285>>. Acesso em 12 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Nota Pública – A UFPB e o bloqueio no Orçamento 2019.** 2019a. Disponível em: <<https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/nota-publica-a-ufpb-e-o-bloqueio-no-orcamento-2019>>. Acesso 11 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Manual de Procedimentos de Protocolo da Universidade Federal da Paraíba: Documentos Digitais e Processo Eletrônico.** 2019b. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/pe/contents/documentos/manual-protocolo-ufpb-docs-digitais-22-abr.pdf>>. Acesso 10 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **UFPB economiza mais de 350 mil folhas de papel no ano passado.** 2019c. Disponível em: < <http://plone.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/ufpb-economiza-mais-de-350-mil-folhas-de-papel-no-ano-passado>>. Acesso em 10 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **UFPB em números 2012-2018.** 2019d. Disponível em: < [https://www.ufpb.br/ufpb/contents/documentos/outros-pdfs/ufpb-numeros\\_2012-2018.pdf](https://www.ufpb.br/ufpb/contents/documentos/outros-pdfs/ufpb-numeros_2012-2018.pdf)>. Acesso em 11 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **UFPB segue tendência mundial e se organiza para “uso zero do papel”.** 2019e. Disponível em :< <http://www.ufpb.br/antigo/content/ufpb-segue-tend%C3%Aancia-mundial-e-se-organiza-para-%E2%80%9Cuso-zero-do-papel%E2%80%9D>>. Acesso em 10 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Superintendência de Informática. **Módulo de Protocolo.** Natal, 25 out 2018. Disponível em: < <https://docs.info.ufrn.br/doku.php?id=suporte:manuais:sipac:protocolo:lista>>. Acesso em 14 out 2018.

\_\_\_\_\_. Superintendência de Informática. **Sistemas Institucionais Integrados de Gestão - SIG.** Natal, 13 jun. 2019. Disponível em: < <https://docs.info.ufrn.br/doku.php>>. Acesso em 25 jun 2019.

\_\_\_\_\_. Superintendência de Informática. **SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos.** Natal, 25 jun. 2019. Disponível em: < [https://docs.info.ufrn.br/doku.php?id=suporte:sipac:visao\\_geral](https://docs.info.ufrn.br/doku.php?id=suporte:sipac:visao_geral)>. Acesso em 25 jun. 2019.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **It Governance: how top performers manage IT decision rights for superior results.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.

## ANEXO A – Memorando Circular nº 26-2019 - PRA

06/05/2019

Memorando Eletrônico - SIPAC



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)

MEMORANDO CIRCULAR Nº 26/2019 - PRA (11.00.47)  
(Identificador: 201963765)

Nº do Protocolo: 23074.002893/2019-88

João Pessoa-PB, 31 de Janeiro de 2019.

Ao grupo: CHEFES DE DEPARTAMENTO, CHEFES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO VIGENTE, COORDENADORES ATIVOS DE CURSOS DA GRADUAÇÃO, COORDENADORES ATIVOS DE CURSOS DA GRADUAÇÃO - CAMPUS I, COORDENADORES ATIVOS DE CURSOS DA GRADUAÇÃO - CAMPUS II, COORDENADORES ATIVOS DE CURSOS DA GRADUAÇÃO - CAMPUS III, COORDENADORES ATIVOS DE CURSOS DA GRADUAÇÃO - CAMPUS IV, COORDENADORES ATIVOS DE CURSOS DA GRADUAÇÃO - EAD, COORDENADORES ATIVOS DE PROGRAMAS DA PÓS-GRADUAÇÃO, COORDENADORES BIBLIOTECAS, DOCENTES ATIVOS DO CAMPUS I, GRUPO CHEFES DE ÓRGÃOS SUPLEMENTARES, GRUPO DE SERVIDORES COM DESIGNAÇÃO ATIVA, GRUPO DIRETORES DE CENTRO, GRUPO PRO REITORES, REPRESENTANTES CSE - N19, SECRETÁRIOS ATIVOS DE CENTROS, SECRETÁRIOS ATIVOS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO, SECRETÁRIOS ATIVOS DE DEPARTAMENTOS, SECRETÁRIOS ATIVOS DE PROGRAMAS DA PÓS-GRADUAÇÃO, SERVIDORES DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO, SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS ATIVOS DO CAMPUS I, TODOS OS DOCENTES ATIVOS, TODOS OS SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS ATIVOS.

**Título: Implementação do Processo eletrônico – 100% digital**

Senhores/as,

Considerando o pleno atendimento à exigência normativa conforme destacado abaixo, a Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Planejamento e Superintendência de Tecnologia da Informação, empreendendo esforços diuturnos para a implantação do Processo Eletrônico comunica as ações com o objetivo de implantar o processo eletrônico.

Desde 2016 diversos procedimentos foram implementados substituindo o uso de papel, garantindo celeridade no atendimento das demandas. Ressalte-se o cadastramento de demandas por requisições eletrônicas, tanto para serviços como para materiais. No referido ano com economia de mais de 180.000 folhas de papel, e mais de 300.000 folhas de papel no ano seguinte, de modo que mais de oito procedimentos já se encontram totalmente digitais, sendo o processo de cobrança de fornecedores o mais recente deles.

Considerando todas as variáveis envolvidas no processo de tomada de decisões acerca do processo eletrônico, os setores envolvidos nessa ação entendem que o ano 2019 é o momento mais oportuno para "virar a chave" e finalizar a implantação em sua plenitude o processo eletrônico digital reduzindo drasticamente o uso de papel, garantindo maior celeridade no atendimento das demandas e transparência aos atos administrativos.

De fato, os setores envolvidos estão confiantes quanto a implantação do processo eletrônico com todos os processos administrativos tramitando totalmente via eletrônica.

Quanto a sistemática de tramitação nos processos abertos/cadastrados até o final de fevereiro de 2019, esclarece-se que estes tramitarão como já funciona na atualidade até serem arquivados. Em outras palavras, o processo tramitará com despachos no SIPAC para acompanhamento e encaminhados sem alteração de procedimento. Por outro lado, todos os processos administrativos abertos/cadastrados em 2019 DEVERÃO TRAMITAR EXCLUSIVAMENTE de forma eletrônica no SIPAC. Dessa forma, todos os setores da UFPB DEVEM EVITAR o recebimento de processos cadastrados (conforme data de cadastramento do processo) constante

na capa do processo FÍSICO. Para que não reste dúvidas, autoriza-se o não recebimento ou devolução de todos os processos físicos abertos/cadastrados em 01/03/2019.

Portanto, decidiu-se pelo não utilização de processo misto, mas a segregação total entre os processos de 2019 em diante dos anteriores:

- 1) Processos cadastrados/abertos em 2018 ou ano anterior -> tramitação conforme procedimento atual;
- 2) Processos cadastrados/abertos em 01/03/2019 em diante -> tramitação totalmente eletrônica via SIPAC;

Essa decisão se justifica em razão de documentos digitais (natos digitais) apresentarem arquivos mais leves. Por outro lado, processos mistos (documentos físicos escaneados/digitalizados e posterior tramitação digital) incorreriam em maior demanda de infraestrutura de TI institucional, além da necessidade de aquisição de equipamentos e recursos humanos para realizar essa ação. Assim, todas as análises levam a conclusão de que a não utilização de processos mistos seja a melhor solução.

A principal limitação para a implantação do processo totalmente eletrônico seria a não capacitação dos servidores técnicos e docentes para proceder com a tramitação totalmente eletrônica. Reconhecendo que os recursos humanos institucionais serem a variável mais importante no processo de qualquer reestruturação administrativa e implantação de novas rotinas.

A PRA em parceria com PROGEP realizou, no final de 2018, cursos de capacitação, de modo que mais de 240 servidores técnicos-administrativos já estão devidamente treinados para operar o processo eletrônico. Durante o ano de 2019 serão realizados novos cursos de capacitação.

Em anexo segue Marco legal que ampara a implantação do processo eletrônico.

Certos da vossa compreensão, tendo em vista a necessidade de medidas estruturantes, colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

(Autenticado em 01/02/2019 10:19)  
ALUISIO MARIO LINS SOUTO  
PRO-REITOR(A) - TITULAR  
Matrícula: 1872417

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **26**, ano: **2019**, tipo: **MEMORANDO CIRCULAR**, data de emissão: **31/01/2019** e o código de verificação: **8be9018515**



## ANEXO B – Memorando Circular nº 74/2019 - PRA

10/04/2019

Memorando Eletrônico - SIPAC



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)**

**MEMORANDO CIRCULAR Nº 74/2019 - PRA (11.00.47)  
(Identificador: 201967034)**

**Nº do Protocolo: 23074.017455/2019-14**

**João Pessoa-PB, 04 de Abril de 2019.**

**Ao grupo: TODOS OS DOCENTES ATIVOS, TODOS OS SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS ATIVOS.**

**Título: Considerações acerca do Processo Eletrônico.**

Senhores/as,

A regra norteadora é que todos os despachos, solicitações, memorandos ou qualquer movimentação no processo deve ser realizado diretamente no SIPAC tendo em vista que arquivos natos digitais é menor que arquivos digitalizados.

Segue abaixo considerações de ordem geral provocadas por dúvidas em sucessivos processos:

**1) Processos com diversos arquivos físicos:**

Para processos com documentações, certificados, diplomas etc. recomenda-se a digitalização em resolução com DPI (dots per inch) reduzido;

a) Ajuste da resolução: O valor da resolução define a quantidade de pontos por polegada (dpi) a serem capturados. Assim quanto maior esse número (dpi), melhor será a qualidade da digitalização e maior será o tamanho do arquivo. Em caso de fotos, ou documentos com letras de tamanho comum (procurações, etc.) uma resolução de 100 dpi deve ser suficiente; e, em casos de documentos cujas letras sejam pequenas, é aconselhável uma definição maior, algo em torno de 150 dpi.

b) Ajuste da resolução: O valor da resolução define a quantidade de pontos por polegada (dpi) a serem capturados. Assim quanto maior esse número (dpi), melhor será a qualidade da digitalização e maior será o tamanho do arquivo.

c) Ajuste o formato do arquivo: Para os processos da UFPB, utilize o formato PDF-A (arquivos eletrônicos de longa duração).

**2) Distribuição de processos para relatoria em unidades/departamentos:**

A concepção sistema SIGA (SIGAA, SIPAC, SIGRH, entre outros) é de destinação dos processos para "SETORES", e NÃO para caixas de destinação pessoal. Dessa forma, todos os processos não sigilosos no departamento devem ser visualizáveis por qualquer servidor técnico ou docente lotado no referido setor.

Por exemplo, o proc. 23074.XXXXXX/2019-99 criado/remetido ao Departamento DFC/CCSA para ser relatado pelo professor ALUÍSIO. Diante dessa situação, o(a) secretário(a) ou chefe departamental pode adotar qualquer estratégia de gestão de processos que for mais cômoda para avisar os professores sobre processos pendentes de relatoria, seguem abaixo alguns exemplos:

a) elaborar periodicamente relação/listagem dos processos destacando número do processo e relator designado e veicular para os emails dos professores relatores;

b) elaborar periodicamente relação/listagem dos processos destacando número do processo e relator designado e veicular por rede social do departamento;

c) utilizar a ferramenta 'designar responsável' no SIPAC assim que o processo for recebido de modo que todos os processos permanecerão visualizáveis pelos professores do departamento e

aparece ocorrência para o relator no próprio SIPAC (MÉTODO MAIS RECOMENDADO);  
d) cadastrar despachos em cada processo designando o relator (NÃO RECOMENDADO - EXTREMAMENTE TRABALHOSO).

De fato, o uso de redes sociais ou meios alternativos de comunicação são fundamentais para garantir a celeridade. Mas não devem substituir os ritos formais mínimos constantes no processo. Desde 2016 a PRA utiliza de grupos de WHATSAPP como forma de massificar e catalisar o acesso à informação sem substituir o procedimento a ser realizado no sistema. Em outras palavras, enviar a listagem dos processos com relatores por Whatsapp pode ser a solução mais eficaz.

3) Adequação das rotinas compatibilizando com resoluções institucionais criadas antes da digitalização dos processos:

Para compatibilizar, por exemplo, o requisito da resolução 74/2013 para registro em vídeo das aulas em concursos públicos. De fato, todo o processo deve tramitar via SIPAC, mas em relação ao arquivo digital das aulas de concurso público poderia seguir a gravação em mídia digital (CD/DVD - cf res 74/13) ou HD externo ou em computador para fins de controle, salvando o arquivo digital com a identificação do número do processo e/ou nomes dos candidatos.

Ressalte-se que ainda em 2018 mais 240 servidores técnicos ou docentes foram capacitados para utilizar o processo eletrônico, para maiores esclarecimentos, recomenda-se acompanhamento da agenda de cursos a serem realizados em 2019 sobre processo eletrônico.

Saliente-se, também, que a Pró-reitoria de Administração/PRA realizou mais de 108 mil movimentações processuais, sem considerar as dezenas de milhares de análises de diárias e passagens, requisições eletrônicas, e atendimentos externos. E apresenta maior média de movimentações per capita da UFPB, apresentando 150% da média dos 20 setores mais produtivos.

Atenciosamente,

(Autenticado em 09/04/2019 09:52)  
ALUISIO MARIO LINS SOUTO  
PRO-REITOR(A) - TITULAR  
Matrícula: 1872417

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **74**, ano: **2019**, tipo: **MEMORANDO CIRCULAR**, data de emissão: **04/04/2019** e o código de verificação: **9bbe237fde**

## ANEXO C – Portaria nº 306/2018

08/11/2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
BOLETIM DE SERVIÇO - Nº 48

PÁGINA 17

**PORTARIA R /GR/ Nº 306, DE 06 DE NOVEMBRO DE 2018**

A REITORA da UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, no uso de suas atribuições legais,

**RESOLVE:**

Art. 1º - - Designar os servidores da UFPB, Prof. ALUISIO MARIO LINS SOUTO, Siape 18724171, - PRA (Presidente), Profa. JULIANNE TEIXEIRA E SILVA, Siape 17492633 - Arquivo, ISAAC ROZAS RIOS, Siape 23529829 - Arquivo, LUCAS CARNEIRO GUEDES SANTIAGO, Siape 12605332, - Arquivo, MAURO PORFIRIO BARBOSA GUIMARAES JUNIOR, Siape 13130583 - Arquivo, ELAINE CRISTINA NEPOMUCENO BEZERRA, Siape 19934668 - PRA, DANIEL PERICLES SANTOS CANUTO, Siape 11747893, - Arquivo, RAPHAEL FREIRE DE ARAUJO PATRICIO, Siape 16509222 - STI, DANILO ALEXANDRE BARBOSA DE ARAUJO, Siape 17573358 - STI, e RAMON CELESTINO RAMOS, Siape 29428927 - STI, para, sob a presidência do primeiro, compor a Comissão de Implantação de Processo Eletrônico da Universidade Federal da Paraíba.

Art. 2º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

REITORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, em João Pessoa, Paraíba, 06 de novembro de 2018.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBAMARGARETH DE FÁTIMA FORMIGA MELO DINIZ  
REITORABOLETIM DE  
SERVIÇO(Art. 1º, Inciso 11, da Lei 4.965, de maio de 1966)  
PORTARIA R/DP, Nº 519, de 11/08/1972

## ANEXO D – Relatório de Movimentações da unidade PRA em 2018

19/03/2019

Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTRATOS  
EMITIDO EM 19/03/2019 17:09

## RELATÓRIO DE MOVIMENTAÇÕES DA UNIDADE

Unidade: PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)

Período: 01/01/2018 até 31/12/2018

## Movimentações de Recebimento

| Unidade                                                       | Recebimento |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                                    | 2485        |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                          | 15068       |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                           | 4989        |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR                         | 460         |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO                     | 957         |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO              | 1825        |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM           | 636         |
| PRA - ASSESSORIA DO PROGRAMA DE APOIO A PÓS-GRADUAÇÃO (PROAP) | 967         |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO                        | 460         |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                            | 4528        |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS                 | 10228       |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                             | 2860        |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS                     | 23404       |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                                | 9793        |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                                     | 6163        |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                                   | 330         |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                               | 212         |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA                                     | 1891        |
| PRA - PROTOCOLO GERAL                                         | 6           |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                                | 9716        |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS                           | 51          |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS                                        | 332         |
| PRA - SEÇÃO DE CONTABILIDADE                                  | 4           |
| PRA - SEÇÃO DE TOMADA DE CONTAS                               | 27          |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO              | 43          |
| PRA - SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA                     | 6           |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)                           | 11400       |

Total de Recebimentos: 108841

## Movimentações de Envio

| Unidade                                                       | Envios |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                                    | 4912   |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                          | 466    |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                           | 132    |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR                         | 357    |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO                     | 884    |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO              | 971    |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM           | 501    |
| PRA - ASSESSORIA DO PROGRAMA DE APOIO A PÓS-GRADUAÇÃO (PROAP) | 941    |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO                        | 437    |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                            | 2309   |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS                 | 10232  |

Total de Envios: 95577



19/03/2019

Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

| Unidade                                          | Envios |
|--------------------------------------------------|--------|
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                | 2619   |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS        | 23052  |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                   | 9823   |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                        | 4220   |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                      | 1723   |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                  | 315    |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA                        | 802    |
| PRA - PROTOCOLO GERAL                            | 4816   |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                   | 9587   |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS              | 62     |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS                           | 358    |
| PRA - SEÇÃO DE CONTABILIDADE                     | 3      |
| PRA - SEÇÃO DE TOMADA DE CONTAS                  | 4      |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO | 20     |
| PRA - SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA        | 3      |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)              | 16028  |

**Total de Envios: 95577**

SIPAC | STI - Superintendência de Tecnologia da Informação - | Copyright © 2005-2019 - UFRN - producao\_csi-jboss-sipac-1.sipac-1

## ANEXO E – Relatório de Movimentações em janeiro de 2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTRATOS  
EMITIDO EM 12/04/2019 14:35

## RELATÓRIO DE MOVIMENTAÇÕES DA UNIDADE

Unidade: PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)

Período: 01/01/2019 até 31/01/2019

## Movimentações de Recebimento

| Unidade                                             | Recebimento |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                          | 82          |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                | 553         |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                 | 88          |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR               | 69          |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO           | 56          |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 65          |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM | 10          |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO              | 20          |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                  | 256         |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS       | 404         |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                   | 184         |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS           | 1092        |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                      | 702         |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                           | 200         |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                         | 17          |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                     | 20          |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA                           | 151         |
| PRA - PROTOCOLO GERAL                               | 3           |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                      | 626         |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS                 | 7           |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS                              | 1           |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 7           |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)                 | 357         |

Total de Recebimentos: 4970

## Movimentações de Envio

| Unidade                                             | Envios |
|-----------------------------------------------------|--------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                          | 208    |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                | 2      |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                 | 11     |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR               | 89     |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO           | 118    |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 53     |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM | 36     |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO              | 28     |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                  | 234    |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS       | 409    |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                   | 161    |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS           | 1081   |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                      | 605    |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                           | 233    |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                         | 73     |

Total de Envios: 4998

| Unidade                                          | Envios |
|--------------------------------------------------|--------|
| PRA - EXPEDIÇÃO                                  | 23     |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA                        | 99     |
| PRA - PROTOCOLO GERAL                            | 434    |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                   | 626    |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS              | 9      |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO | 7      |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)              | 459    |

**Total de Envios: 4998**

SIPAC | STI - Superintendência de Tecnologia da Informação - | Copyright © 2005-2019 - UFRN - producao\_csi-jboss-sipac-4.sipac-1

## ANEXO F – Relatório de movimentações em fevereiro de 2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTRATOS  
EMITIDO EM 12/04/2019 14:33

## RELATÓRIO DE MOVIMENTAÇÕES DA UNIDADE

Unidade: PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)  
Período: 01/02/2019 até 28/02/2019

## Movimentações de Recebimento

| Unidade                                                       | Recebimento |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                                    | 197         |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                          | 614         |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                           | 181         |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR                         | 32          |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO                     | 62          |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO              | 155         |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM           | 73          |
| PRA - ASSESSORIA DO PROGRAMA DE APOIO A PÓS-GRADUAÇÃO (PROAP) | 2           |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO                        | 9           |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                            | 298         |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS                 | 373         |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                             | 129         |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS                     | 827         |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                                | 459         |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                                     | 259         |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                                   | 14          |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                               | 15          |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA                                     | 58          |
| PRA - PROTOCOLO GERAL                                         | 1           |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                                | 423         |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS                           | 18          |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS                                        | 4           |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO              | 67          |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)                           | 532         |

Total de Recebimentos: 4802

## Movimentações de Envio

| Unidade                                                       | Envios |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                                    | 183    |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                          | 5007   |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                           | 12     |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR                         | 37     |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO                     | 54     |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO              | 150    |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM           | 69     |
| PRA - ASSESSORIA DO PROGRAMA DE APOIO A PÓS-GRADUAÇÃO (PROAP) | 3      |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO                        | 12     |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                            | 304    |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS                 | 378    |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                             | 156    |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS                     | 754    |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                                | 454    |

Total de Envios: 9505



## ANEXO G – Relatório de movimentações em março 2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTRATOS  
EMITIDO EM 12/04/2019 14:36

## RELATÓRIO DE MOVIMENTAÇÕES DA UNIDADE

Unidade: PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)

Período: 01/03/2018 até 31/03/2018

## Movimentações de Recebimento

| Unidade                                             | Recebimento |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                          | 298         |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                | 703         |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                 | 310         |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR               | 33          |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO           | 48          |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 159         |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM | 44          |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO              | 24          |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                  | 247         |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS       | 900         |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                   | 188         |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS           | 1216        |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                      | 804         |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                           | 662         |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                         | 39          |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                     | 30          |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA                           | 176         |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                      | 836         |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS                              | 33          |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 1           |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)                 | 838         |

Total de Recebimentos: 7589

## Movimentações de Envio

| Unidade                                             | Envios |
|-----------------------------------------------------|--------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                          | 427    |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                | 4      |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                 | 10     |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR               | 29     |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO           | 31     |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 83     |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM | 30     |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO              | 25     |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                  | 217    |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS       | 901    |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                   | 148    |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS           | 1211   |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                      | 703    |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                           | 596    |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                         | 242    |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                     | 47     |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA                           | 145    |

Total de Envios: 7170

| Unidade                             | Envios |
|-------------------------------------|--------|
| PRA - PROTOCOLO GERAL               | 445    |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE      | 802    |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS              | 29     |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) | 1045   |

**Total de Envios: 7170**

SIPAC | STI - Superintendência de Tecnologia da Informação - | Copyright © 2005-2019 - UFRN - producao\_csi-jboss-sipac-4.sipac-1

## ANEXO H – Relatório de movimentações em março de 2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTRATOS  
EMITIDO EM 12/04/2019 14:30

## RELATÓRIO DE MOVIMENTAÇÕES DA UNIDADE

Unidade: PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)

Período: 01/03/2019 até 31/03/2019

## Movimentações de Recebimento

| Unidade                                             | Recebimento |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                          | 121         |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                | 256         |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                 | 2           |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR               | 28          |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO           | 20          |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 174         |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM | 44          |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO              | 9           |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                  | 288         |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS       | 400         |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                   | 122         |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS           | 568         |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                      | 402         |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                           | 235         |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                         | 14          |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                     | 6           |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA                           | 23          |
| PRA - GESTÃO DE CONTRATOS                           | 1           |
| PRA - PROTOCOLO GERAL                               | 11          |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                      | 421         |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS                 | 15          |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS                              | 12          |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 6           |
| PRA - SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA           | 1           |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)                 | 547         |

Total de Recebimentos: 3726

## Movimentações de Envio

| Unidade                                             | Envios |
|-----------------------------------------------------|--------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                          | 209    |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                | 1      |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                 | 7      |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR               | 39     |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO           | 28     |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 160    |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM | 46     |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO              | 13     |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                  | 280    |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS       | 399    |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                   | 115    |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS           | 555    |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                      | 378    |

Total de Envios: 4028

| Unidade                                          | Envios |
|--------------------------------------------------|--------|
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                        | 249    |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                      | 50     |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                  | 8      |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA                        | 25     |
| PRA - GESTÃO DE CONTRATOS                        | 3      |
| PRA - PROTOCOLO GERAL                            | 414    |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                   | 419    |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS              | 15     |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS                           | 11     |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO | 12     |
| PRA - SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA        | 1      |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)              | 591    |

**Total de Envios: 4028**

## ANEXO I – Relatório de movimentações em abril de 2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTRATOS  
EMITIDO EM 18/05/2019 08:51

## RELATÓRIO DE MOVIMENTAÇÕES DA UNIDADE

Unidade: PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)

Período: 01/04/2018 até 30/04/2018

## Movimentações de Recebimento

| Unidade                                                       | Recebimento |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                                    | 241         |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                          | 542         |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                           | 306         |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR                         | 15          |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO                     | 63          |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO              | 125         |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM           | 43          |
| PRA - ASSESSORIA DO PROGRAMA DE APOIO A PÓS-GRADUAÇÃO (PROAP) | 1           |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO                        | 26          |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                            | 228         |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS                 | 783         |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                             | 199         |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS                     | 1111        |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                                | 674         |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                                     | 703         |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                                   | 31          |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                               | 29          |
| PRA - PROTOCOLO GERAL                                         | 1           |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                                | 713         |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS                                        | 64          |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO              | 4           |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)                           | 1015        |

Total de Recebimentos: 6917

## Movimentações de Envio

| Unidade                                                       | Envios |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                                    | 423    |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                          | 4      |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                           | 10     |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR                         | 14     |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO                     | 72     |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO              | 40     |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM           | 37     |
| PRA - ASSESSORIA DO PROGRAMA DE APOIO A PÓS-GRADUAÇÃO (PROAP) | 1      |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO                        | 24     |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                            | 77     |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS                 | 781    |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                             | 168    |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS                     | 1054   |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                                | 730    |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                                     | 413    |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                                   | 181    |

Total de Envios: 6651

| Unidade                             | Envios |
|-------------------------------------|--------|
| PRA - EXPEDIÇÃO                     | 40     |
| PRA - PROTOCOLO GERAL               | 477    |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE      | 686    |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS              | 30     |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) | 1389   |

**Total de Envios: 6651**

SIPAC | STI - Superintendência de Tecnologia da Informação - | Copyright © 2005-2019 - UFRN - producao\_csi-jboss-sipac-4.sipac-1

## ANEXO J – Relatório de movimentações em abril de 2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTRATOS  
EMITIDO EM 18/05/2019 08:41

## RELATÓRIO DE MOVIMENTAÇÕES DA UNIDADE

Unidade: PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)

Período: 01/04/2019 até 30/04/2019

## Movimentações de Recebimento

| Unidade                                             | Recebimento |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                          | 101         |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                | 525         |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                 | 4           |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR               | 34          |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO           | 41          |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 304         |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM | 51          |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO              | 65          |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                  | 467         |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS       | 428         |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                   | 94          |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS           | 756         |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                      | 377         |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                           | 253         |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                         | 31          |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                     | 35          |
| PRA - GESTÃO DE CONTRATOS                           | 62          |
| PRA - PROTOCOLO GERAL                               | 19          |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                      | 404         |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS                 | 30          |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS                              | 9           |
| PRA - SEÇÃO DE TOMADA DE CONTAS                     | 1           |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 15          |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)                 | 624         |

Total de Recebimentos: 4730

## Movimentações de Envio

| Unidade                                             | Envios |
|-----------------------------------------------------|--------|
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL                          | 206    |
| PRA - ARQUIVO DA DAF                                | 1      |
| PRA - ARQUIVO GERAL                                 | 5      |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR               | 54     |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO           | 28     |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO    | 283    |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM | 48     |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO              | 49     |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO                  | 464    |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS       | 416    |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS                   | 99     |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS           | 755    |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE                      | 340    |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL                           | 285    |

Total de Envios: 4800

| Unidade                                          | Envios |
|--------------------------------------------------|--------|
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO                      | 61     |
| PRA - EXPEDIÇÃO                                  | 39     |
| PRA - GESTÃO DE CONTRATOS                        | 66     |
| PRA - PROTOCOLO GERAL                            | 487    |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE                   | 397    |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS              | 17     |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS                           | 7      |
| PRA - SEÇÃO DE TOMADA DE CONTAS                  | 1      |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO | 27     |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA)              | 665    |

**Total de Envios: 4800**



## ANEXO K - Relatório de processos movimentados na PRA



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTRATOS  
EMITIDO EM 25/06/2019 17:11

### RELATÓRIO DE PROCESSOS MOVIMENTADOS NA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)

**Período:** 01/03/2019 à 30/04/2019  
**Unidade:** PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)  
**Tipo de Processo:** TODOS OS TIPOS  
**Tipo de Movimentação:** Ambos

| QUANTIDADE DE MOVIMENTAÇÕES DE ENVIO DE PROCESSO                                  |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Unidade de Destino                                                                | Quantidade |
| CCTA - DIREÇÃO DE CENTRO (11.01.54.29)                                            | 1          |
| PRA - DIVISÃO DE CONTABILIDADE (11.01.08.01.03)                                   | 9          |
| REITORIA - COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS ESPECIAL (11.01.78)                       | 1          |
| PU - SEÇÃO DE EQUIPAMENTOS (11.01.12.27.01.05)                                    | 1          |
| PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS (PROGEP) (11.00.58)                             | 3          |
| CCTA - LABORATÓRIO DE MÚSICA APLICADA (ORQUESTRA SINFÔNICA DA UFPB) (11.01.54.32) | 1          |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO (11.01.08.02.07)                                      | 9          |
| PRA - ARQUIVO DA DAF (11.01.08.01.02.02)                                          | 1          |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA (11.00.47.04)                                           | 1          |
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL (11.01.08.95.01)                                       | 7          |
| AGÊNCIA UFPB DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (INOVA UFPB) (11.00.02.01.04)                | 2          |
| PRA - DIVISÃO ACORDOS E CONVÊNIOS (11.01.08.01.01)                                | 49         |
| REITORIA - ADMINISTRAÇÃO PREDIAL (11.01.80)                                       | 1          |
| PROGEP - DIVISÃO DE LEGISLAÇÃO E CONTROLE DE PROCESSOS (DLCP) (11.01.30.10.02)    | 1          |
| PRG - COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO E MONITORIA (11.01.10.12)                            | 1          |
| CCSA - DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE (11.01.13.05)                     | 1          |
| SCS - TV UNIVERSITÁRIA (TV UFPB) (11.00.46.07)                                    | 3          |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO (11.01.08.96)                    | 31         |
| PROGEP - SEÇÃO DE CADASTRO E REGISTRO FUNCIONAL (SCRF) (11.01.30.10.01.02)        | 1          |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS (11.00.47.01)                                              | 3          |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL (11.01.08.02.06)                                        | 62         |
| PROGEP - COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (CDP) (11.01.30.29)            | 1          |
| PRAC - COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS DE AÇÃO COMUNITÁRIA (COPAC) (11.01.11.06)         | 4          |
| CI - LABORATÓRIO DE APLICAÇÕES DE VÍDEO DIGITAL (LAVID) (11.01.45.02)             | 2          |
| CCHSA - ASSESSORIA ADMINISTRATIVA (11.00.45.17)                                   | 1          |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO (11.01.08.97)                           | 37         |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS (11.01.08.95.02)                              | 13         |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS (11.01.08.01)                       | 675        |
| CCA - DEPARTAMENTO DE FITOTECNIA E CIÊNCIAS AMBIENTAIS (11.01.23.03)              | 1          |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE (11.01.08.01.03.03)                                | 19         |
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO (11.01.08.02)                                  | 204        |
| CCM - DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO DA SAÚDE (13.39.35.06)                             | 1          |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO (11.01.08.92)                              | 7          |
| PROCURADORIA JURÍDICA (11.01.05)                                                  | 32         |
| EDITORA UNIVERSITÁRIA (11.00.50)                                                  | 3          |
| REITORIA - SECRETARIA GERAL DAS ASSESSORIAS (11.01.50)                            | 17         |
| PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO AO ESTUDANTE (PRAPE) (11.00.63)            | 2          |
| PRA - PROTOCOLO GERAL (11.01.08.02.04.03)                                         | 3          |
| IDEP - SECRETARIA EXECUTIVA (11.01.39.03)                                         | 1          |
| CCHLA - DIREÇÃO DE CENTRO (11.01.15.57)                                           | 1          |
| PRA - SEÇÃO DE TOMADA DE CONTAS (11.01.08.01.02.01)                               | 1          |

| Unidade de Destino                                                              | Quantidade  |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (STI) (11.00.51)                   | 2           |
| PRA - ARQUIVO GERAL (11.01.08.02.04.01)                                         | 3           |
| PROGEP - ASSESSORIA TÉCNICA E DE PLANEJAMENTO (ATPLAN) (11.01.30.02)            | 4           |
| REITORIA - COMISSÃO PERMANENTE DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS (CPPRAD) (11.01.70) | 2           |
| AUDITORIA INTERNA (11.00.38)                                                    | 2           |
| E-TEC - ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE (11.01.16.16.16)                                | 7           |
| PROGEP - DIVISÃO DE CADASTRO E PAGAMENTO DE SERVIDORES (DCPS) (11.01.30.10.01)  | 2           |
| PROGEP - COORDENAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS (CPGP) (11.01.30.10)     | 3           |
| PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS (11.00.52.03)                   | 1           |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (11.01.08.01.02)                      | 48          |
| PU - GABINETE DO PREFEITO (11.00.39.13)                                         | 1           |
| PROPLAN - COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO (11.01.07.04)                                | 19          |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM (11.01.08.98)               | 16          |
| PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS JURÍDICAS (11.01.46.04)                   | 1           |
| CCS - ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE (11.01.16.16)                                     | 3           |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)                                  | 4           |
| PROGEP - SECRETARIA EXECUTIVA (11.01.30.01)                                     | 3           |
| REITORIA - SUPERINTENDÊNCIA DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL (11.00.46.40)            | 1           |
| CCS - DEPARTAMENTO DE FONOAUDIOLOGIA (11.01.16.20)                              | 1           |
| PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS (PRAC) (11.00.49)              | 2           |
| <b>Total de Envios:</b>                                                         | <b>1339</b> |

**QUANTIDADE DE MOVIMENTAÇÕES DE RECEBIMENTO DE PROCESSO**

| Unidade de Origem                                                         | Quantidade |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO (PRG) (11.00.48)                                | 13         |
| CCTA - DIREÇÃO DE CENTRO (11.01.54.29)                                    | 2          |
| PRPG - GABINETE/SECRETARIA (11.00.40.06)                                  | 4          |
| REITORIA - COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS ESPECIAL (11.01.78)               | 1          |
| PRA - GESTÃO DE CONTRATOS (11.00.47.05)                                   | 18         |
| CCS - ASSESSORIA DE GESTÃO DE PATRIMÔNIO (11.01.37.06.06)                 | 1          |
| CCM - DEPARTAMENTO DE OBSTETRÍCIA E GINECOLOGIA (13.39.35.04)             | 1          |
| PRA - DIVISÃO DE PATRIMÔNIO (11.01.08.02.07)                              | 3          |
| PRA - GABINETE/SECRETARIA (11.00.47.04)                                   | 37         |
| PRA - ALMOXARIFADO CENTRAL (11.01.08.95.01)                               | 6          |
| PRA - ASSESSORIA DE COMERCIO EXTERIOR (11.01.08.02.05)                    | 3          |
| ASSESSORIA DE ASSUNTOS INTERNACIONAIS (11.01.01)                          | 2          |
| AGÊNCIA UFPA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (INOVA UFPA) (11.00.02.01.04)        | 1          |
| PRG - COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO E MONITORIA (11.01.10.12)                    | 4          |
| PROGEP - DIVISÃO DE BENEFÍCIOS AO SERVIDOR (DBS) (11.01.30.21.01)         | 14         |
| CCHLA - NÚCLEO DE CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS (NCDH) (11.01.15.76)       | 1          |
| PRA - ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO (11.01.08.96)            | 53         |
| CENTRO DE BIOTECNOLOGIA (CBIOTEC) (11.01.44)                              | 1          |
| INSTITUTO DE PESQUISA EM FÁRMACOS E MEDICAMENTOS (IPEFARM) (11.00.70)     | 2          |
| CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS (CCJ) (11.00.57)                             | 1          |
| PRA - SEÇÃO DE COMPRAS (11.00.47.01)                                      | 1          |
| PRA - DIVISÃO DE MATERIAL (11.01.08.02.06)                                | 352        |
| PRAC - COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS DE AÇÃO COMUNITÁRIA (COPAC) (11.01.11.06) | 10         |
| CI - LABORATÓRIO DE APLICAÇÕES DE VÍDEO DIGITAL (LAVID) (11.01.45.02)     | 14         |
| PRA - ASSESSORIA DE CONTRATOS E LICITAÇÃO (11.01.08.97)                   | 36         |
| PRA - SEÇÃO DE CADASTRO DE EMPRESAS (11.01.08.95.02)                      | 20         |
| PRG - SUB-COORDENAÇÃO DE PROGRAMAÇÃO ACADÊMICA (11.01.10.01.04)           | 1          |
| REITORIA - COMITÊ DE INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE DA UFPA (11.00.02.01.02)   | 3          |
| PRA - COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS (11.01.08.01)               | 62         |
| PRA - SEÇÃO ANÁLISE E CONTROLE (11.01.08.01.03.03)                        | 22         |

| Unidade de Origem                                                              | Quantidade  |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| PRA - COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO (11.01.08.02)                               | 235         |
| CCHLA - ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO (11.01.15.57.09)                           | 1           |
| AGÊNCIA UFPB DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL (11.00.46.36)                         | 2           |
| CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS (CCSA) (11.00.52)                       | 1           |
| PRA - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO (11.01.08.92)                           | 3           |
| PROCURADORIA JURÍDICA (11.01.05)                                               | 32          |
| CCHLA - SETOR DE ORÇAMENTO (11.01.15.57.06)                                    | 5           |
| PRAPE - COORDENAÇÃO DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO ESTUDANTIS (COAPE) (11.00.63.01) | 16          |
| EDITORIA UNIVERSITÁRIA (11.00.50)                                              | 5           |
| REITORIA - SECRETARIA GERAL DAS ASSESSORIAS (11.01.50)                         | 22          |
| CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE (CCS) (11.00.54)                                   | 2           |
| CCA - DEPARTAMENTO DE SOLOS E ENGENHARIA RURAL (11.01.23.02)                   | 9           |
| PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO AO ESTUDANTE (PRAPE) (11.00.63)         | 39          |
| CCSA - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO (11.01.13.03)                             | 1           |
| REITORIA - SECRETARIA DOS ORGÃOS DELIBERATIVOS SUPERIORES (11.01.74)           | 3           |
| PRA - PROTOCOLO GERAL (11.01.08.02.04.03)                                      | 2           |
| SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (STI) (11.00.51)                  | 1           |
| PRA - ARQUIVO GERAL (11.01.08.02.04.01)                                        | 1           |
| PROGEP - ASSESSORIA TÉCNICA E DE PLANEJAMENTO (ATPLAN) (11.01.30.02)           | 1           |
| CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO (CCAIE) (11.00.59)                     | 1           |
| AUDITORIA INTERNA (11.00.38)                                                   | 1           |
| E-TEC - ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE (11.01.16.16.16)                               | 17          |
| PROGEP - DIVISÃO DE CADASTRO E PAGAMENTO DE SERVIDORES (DCPS) (11.01.30.10.01) | 10          |
| PROGEP - COORDENAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS (CPGP) (11.01.30.10)    | 6           |
| CT - DIREÇÃO DE CENTRO (11.01.17.01)                                           | 1           |
| CCAIE - ASSESSORIA ADMINISTRATIVA (11.01.35.01.01)                             | 4           |
| PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS (11.00.52.03)                  | 2           |
| PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (11.01.08.01.02)                     | 5           |
| CT - ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO (11.01.17.01.11)                               | 5           |
| CCM - DIREÇÃO DE CENTRO (11.01.47.01)                                          | 1           |
| CCHSA - DIREÇÃO DE CENTRO (11.01.38.01)                                        | 1           |
| PROPLAN - COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO (11.01.07.04)                               | 18          |
| CEAR - DIREÇÃO DE CENTRO (11.01.48.01)                                         | 1           |
| PRA - ASSESSORIA DE DIÁRIAS, PASSAGENS E HOSPEDAGEM (11.01.08.98)              | 10          |
| PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS JURÍDICAS (11.01.46.04)                  | 1           |
| CCHLA - DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA (11.01.15.09)                                 | 2           |
| CCS - ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE (11.01.16.16)                                    | 10          |
| PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)                                 | 4           |
| REITORIA - SUPERINTENDÊNCIA DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL (11.00.46.40)           | 1           |
| PRA - SECRETARIA DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO (11.01.08.99)                 | 17          |
| PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS (PRAC) (11.00.49)             | 7           |
| CCS - DIREÇÃO DE CENTRO (11.01.37.06)                                          | 1           |
| PROGRAMA ASSOCIADO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ARTES VISUAIS (11.01.54.20)             | 1           |
| <b>Total de Recebimentos:</b>                                                  | <b>1197</b> |

| TOTAIS             |             |
|--------------------|-------------|
| Movimentação       | Quantidade  |
| Envio              | 1339        |
| Recebimento        | 1197        |
| <b>Total Geral</b> | <b>2536</b> |